

**USULAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN
UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN
BUKU SYAAMIL QURAN MENGGUNAKAN METODE
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX
(QSPM)**

(STUDI KASUS: DI PT. SYGMA EXAMEDIA ARKENLEEMA)

TUGAS AKHIR

**Karya tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik dari
Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Pasundan**

Oleh :

**ALFARDHAN FAUZAN MARDIAS
143010143**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS PASUNDAN**

2019

**USULAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN
UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN
BUKU SYAAMIL QUR'AN MENGGUNAKAN METODE
QUANTUTATIVE STARTEGIC PLANNING MATRIX
(QSPM)**

(STUDI KASUS: DI PT. SYGMA EXAMEDIA ARKENLEEMA)

ALFARDHAN FAUZAN M

NRP : 143010143

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan startegi pemasaran yang dapat diterapkan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema kepada penjualan buku Syaamil Qur'an. Dengan menginakan matrikx SWOT dan Quatitative Strategic Planning Matrix (QSPM), alternative strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citraatau image perusahaan, fasilitas, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menanrik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan delivery order untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayaniin pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.

Produk buku Syaamil Qur'an juga pasti mengalami siklus hidup produk (product life cycle) karena dapat dilihat kenaikna maupun penurunan produk Syaamil Qu'an secara bertahap. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan startegi pemasaran Syaamil Qur'an berdasarkan siklus hidup prosuk (product life cycle)

Kata Kunci : matrix EFE, matrix IFE, pemasaran, matrix SWOT, matrix IE, QSPM, Product Life Cycle.

**USULAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN
UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN
BUKU SYAAMIL QUR'AN MENGGUNAKAN METODE
QUANTITATIVE STRATEGI PLANNING MATRIX
(QSPM)**

(STUDI KASUS: DI PT. SYGMA EXAMEDIA ARKENLEEMA)

ALFARDHAN FAUZAN MARDIAS

NRP : 143010143

ABSTRACT

The purpose of reserch was to develop a marketing startegy that can be applied to PT. Sygma Examedia Arkenleema to selling a Syaamil Qur'an book. By using matrix SWOT dan Quatitative Strategic Planing Matrix (QSPM) method, strategic alternative obtained were maintain the image of the company, the fasility, capability and coorporation for company goal achivment, providing delivery order sevice for customer, utilizing technology advance for marketing activeties, serving middle-market share by providing special package, and maintening good relationships with supplier and the neighbourhood. The priority marketing strategic suggested is to maintain the image of the company.

Syaamil Qur'an an product life cycle product experience as can be seen increases and decreases gradually Syaamil Quran product. This study aimed to compare the Syaamil Quran marketing strategi is based on the product life cycle (product life cycle)

Keywords: : Matrix EFE, Matrix IFE, Marketing, Matrix SWOT, Matrix QSPM, Product Life Cycle

**USULAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN
UNTUK MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN BUKU
SYAAMIL QURAN MENGGUNAKAN METODE
QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX
(QSPM)**

(STUDI KASUS: DI PT. SYGMA EXAMEDIA ARKENLEEMA)

Oleh

ALFARDHAN FAUZAN MARDIAS

NRP : 143010143

Menyetujui

Tim Pembimbing

Tanggal

Pembimbing

Penelaah

(Dr. Drs. Iman Firmansyah, M.Sc.)

(Dr. Ir. Riza Fathoni Ishak, MT)

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Ir. Toto Ramadhan, MT

PEDOMAN PENGGUNAAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir Sarjana yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia di Perpustakaan Universitas Pasundan, dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di Universitas Pasundan. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebutkan sumbernya.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh Tugas Akhir haruslah seizin Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pasundan.

PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa Judul Tugas Akhir :

**USULAN ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN UNTUK
MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN BUKU SYAAMIL QURAN
MENGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING*
MATRIX (QSPM)**

(STUDI KASUS: DI PT. SYGMA EXAMEDIA ARKENLEEMA)

Adalah hasil kerja saya sendiri, kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang masing-masing disebutkan sumbernya dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Bandung,.....

Meterai 6000

Alfardhan Fauzan

NRP : 143010143

Dipersembahkan

Untuk semua orang yang tersayang ...

*Kepada Mamah, Papah, keluarga, kerabat dan sahabat terimakasih atas bantuan,
doa dan motivasi yang telah diberikan.*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah akhirabbil'aalamiin, puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya akhirnya penyusunan Laporan Tugas Akhir ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. terselesaikannya laporan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih tiada terhingga kepada :

1. Tuhan semesta alam, Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan rezeki tiada henti dan memudahkan segala urusan penulis.
2. Mamah, Papah, serta keluarga lainnya yang selalu mendoakan dan memberi semangat serta memotivasi dalam penyelesaian tugas akhir ini
3. Bapak Dr. Drs. Iman Firmansyah, M.Sc, selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan dan memotivasi selama penelitian dan selama penulisan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Dr. Ir. Riza Fathoni Ishak, MT., Selaku dosen penelaah. Terima kasih atas segala saran, bimbingan dan nasehatnya selama penelitian berlangsung dan selama penulisan Tugas Akhir ini.
5. Seluruh dosen, staff dan mahasiswa Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pasundan. Terima kasih atas ilmu, bimbingan dan pelayanan selama masa perkuliahan dan penyusunan Laporan Tugas Akhir ini.
6. Seluruh Asisten Laboratorium Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pasundan. Terima kasih atas ilmu, bimbingan dan pelayanan selama masa praktikum yang telah berlangsung.
7. Sahabat perjuangan di kampus yang selalu berjuang bersama melewati suka dan duka, sekaligus memberi motivasi kepada penulis selama kuliah sehingga selesainya pengerjaan Tugas Akhir ini.
8. Sahabat perjuangan diluar Kampus yang selalu memberikan dorongan untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.

9. Keluarga besar BIG BROTHER'14. Terimakasih atas kebersamaan dan cerita yang pernah kita lalui bersama.
10. Keluarga besar TI'C. terimakasih atas kebersamaan dan cerita yang pernah kita lalui bersama.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih telah membantu dan memberikan dukungan serta doa sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan kepada mereka dengan kebaikan. Penulis menyadari bahwa penulisan Laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga diharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan Tugas Akhir ini. Semoga Laporan Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat untuk penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bandung,

Alfardhan Fauzan M

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PEDOMAN PENGGUNAAN TUGAS AKHIR	v
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
Bab I Pendahuluan	I-1
I.1. Latar Belakang	I-1
I.2. Rumusan Masalah	I-5
I.3. Tujuan dan Manfaat	I-6
I.4. Pembatasan Masalah dan Asumsi	I-6
I.5. Lokasi Penelitian	I-7
I.6. Sistematika Penulisan Laporan	I-7
Bab II Tinjauan Pustaka dan Landasan Teori	II-1
II.1. Manajemen	II-1
II.1.1. Definisi Manajemen	II-1
II.2. Manajemen Strategi	II-2
II.2.1. Pengertian Manajemen Strategi	II-2
II.2.2. Manfaat Manajemen Strategi	II-3
II.2.3. Pengertian Strategi	II-4
II.3. Model Manajemen Strategi	II-5
II.4. Product Life Cycle (PLC) Tahapan-Tahapan Siklus Produk	II-5
II.4.1. Karakteristik Tahap-Tahap Dalam Siklus Hidup Produk	II-7

II.5.	Tahapan Pada Manajemen Strategis.....	II-8
II.5.1	Tahap 1 : Perumusan Strategi	II-8
II.5.2.	Tahap 2 : Pencocokan Strategi	II-27
II.5.2.1.	Menciptakan, Mengevaluasi, dan Memilih Strategi	II-27
II.5.3.	Tahap 3 : Keputusan Strategi	II-36
II.5.3.1.	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)	II-36
II.6.	Penerapan Startegi	II-38
II.6.1.	Startegi Bisnis Terpilih	II-38
II.6.2.	<i>Strategic Positioning</i>	II-39
II.6.3.	<i>Action Plan</i>	II-40
II.7.	Penilaian Strategi.....	II-41
Bab III	Usulan Pemecahan Masalah	III-1
III.1.	Model Pemecahan Masalah	III-1
III.2.	Langkah – langkah Pemecahan Masalah	III-2
III.2.1.	Studi Lapangan.....	III-2
III.2.2	Latar Belakang Masalah.....	III-2
III.2.3.	Perumusan Masalah	III-3
III.2.4.	Studi Literatur	III-3
III.2.5.	Pengumpulan Data	III-3
III.2.6.	Pengolahan Data.....	III-7
III.2.6.1	Menganalisis Permintaan produk Berdasarkan <i>PLC (Product li</i> <i>III-fe cycle)</i>	III-7
III.2.6.2	Merumuskan Strategi Yang Akan Dipilih	III-8
III.2.6.2.1	Tahap <i>Input</i>	III-8
III.2.6.2.2	Tahap Penyesuaian	III-10
III.2.6.2.3	Tahap Keputusan	III-12

III.2.7. Analisis dan Pembahasan.....	III-14
III.2.8. Kesimpulan dan Saran.....	III-15
III.3. Flowchart Pemecahan Masalah.....	III-16
Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data	IV-1
IV.1. Pengumpulan Data	IV-1
IV.1.1. Sejarah Perusahaan.....	IV-1
IV.1.2. Visi Misi Perusahaan.....	IV-3
IV.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan	IV-4
IV.1.4. Produk yang Dihasilkan	IV-12
IV.1.5. Data-data Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>).....	IV-12
IV.1.6. Data-data Penjualan Produk Syaamil Quran Kota Bandung Tahun 2018	IV-15
IV.2. Pengolahan Data.....	IV-16
IV.2.1. Analisis Permintaan Produk Berdasarkan <i>PLC (Product Life Cycle)</i>	IV-16
IV.2.2. Kuesioner	IV-19
IV.2.3. Penyusunan Strategi Tahap I (<i>Input Stage</i>).....	IV-24
IV.2.4. Penyusunan Strategi Tahap II (<i>Matching Stage</i>)	IV-27
IV.2.5. Penyusunan Strategi Tahap III (<i>Decision Stage</i>)	IV-31
IV.2.6. Strategi Bisnis Terpilih	IV-33
IV.2.7. Segmentasi Produk.....	IV-33
Bab V Analisis dan Pembahasan.....	V-1
V.1. Hasil analisis Permintaan Produk berdasarkan <i>PLC (Product Life Cycle)</i>	V-1
V.2. Analisis Klasifikasi Responden.....	V-2
VI Kesimpulan dan Saran	VI-1
VI.1. Kesimpulan	VI-1

VI.2. Saran.....	VI-3
DAFTAR PUSTAKA	1

DAFTAR TABEL

Tabel I . 1 Data penjualan produk Syamil Quran Kota Bandung tahun 2018 Data penjualan produk Syamil Quran Kota Bandung tahun 2018	I-3
Tabel II . 1 Matriks EFE	II-14
Tabel II . 2 Matriks CPM	II-15
Tabel II . 3 Matriks IFE.....	II-17
Tabel II . 4 Matriks QSPM.....	II-38
Tabel III . 1 Matriks IFE	III-9
Tabel III . 2 Matriks EFE	III-10
Tabel III . 3 Contoh format Matriks SWOT	III-12
Tabel III . 4 Contoh Bentuk Dasar QSPM	III-13
Tabel IV . 1 Data Penjualan Syaamil Quran Kota Bandung Tahun 2018.....	IV-15
Tabel IV . 2 Data Jenis Kelamin Responden	IV-20
Tabel IV . 3 Data Usia Responden.....	IV-20
Tabel IV . 4 Data Profesi / Pekerjaan Responden.....	IV-21
Tabel IV . 5 Hasil Responden IFE (Internal Factor Evaluation).....	IV-22
Tabel IV . 6 Hasil Responden EFE (External Factor Evaluation)	IV-23
Tabel IV . 7 Matriks IFE	IV-26
Tabel IV . 8 Matriks EFE	IV-27
Tabel IV . 9 Alternatif Strategi	IV-31
Tabel IV . 10 Alternatif Startegi Operasional Terpilih	IV-32
Tabel IV . 11 Data Penjualan Berdasarkan Kelompok Harga	IV-34
Tabel IV . 12 Action Plan	IV-35
Tabel IV . 13 Data Penjualan	IV-39
Tabel V . 1 Action Plan.....	V-10

DAFTAR GAMBAR

Gambar I . 1 Data penjualan produk Syamil Quran Kota Bandung tahun 2018...	I-4
Gambar II . 1 Efisiensi dan Efektivitas	II-1
Gambar II . 2 Model Manajemen Strategis.....	II-5
Gambar II . 3 PLC Curve	II-7
Gambar II . 4 Model Lima Kekuatan Porter	II-10
Gambar II . 5 Tiga Tahap Perumusan Strategi.....	II-28
Gambar II . 6 Matriks SWOT	II-30
Gambar II . 7 Matriks SPACE	II-32
Gambar II . 8 Matriks IE	II-33
Gambar II . 9 Matriks Strategi Besar	II-35
Gambar III . 1 PLC Curve.....	III-8
Gambar III . 2 Matriks IE.....	III-11
Gambar III . 3 Flowchart pemecahan masalah.....	III-17
Gambar IV . 1 Logo perusahaan	IV-1
Gambar IV . 2 Struktur Organisasi	IV-4
Gambar IV . 3 Contoh Produk Perusahaan	IV-13
Gambar IV . 4 Harga Produk	IV-14
Gambar IV . 5 Grafik Penjualan Produk Syaamil Quran Tahun 2018.....	IV-15
Gambar IV . 6 Daur Hidup Produk Syaamil Qur'an.....	IV-17
Gambar IV . 7 PLC Curve Produk Syaamil Qur'an	IV-17
Gambar IV . 8 Koordinat Matriks IE (Internal-Eksternal).....	IV-28
Gambar IV . 9 Matriks SWOT	IV-29
Gambar IV . 10 Segmentasi Produk Berdasarkan Harga Jual	IV-34
Gambar IV . 11 Website Resmi Syaamil Qur'an	IV-37
Gambar IV . 12 Akun Instagram Syaamil Qur'an	IV-37
Gambar IV . 13 Salah Satu Promosi Menggunakan Video.....	IV-38

Gambar IV . 14 Salah Satu Iklan Jual Syaamil Qur'an di situs belanja berbasis online.....IV-38

Gambar IV . 15 Perbandingan Penjualan Situs online dengan konvensional buku Syaamil Qur'anIV-39

Gambar V . 1 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin V-2

Gambar V . 2 Grafik Persentase Responden Berdasarkan Usia..... V-3

Gambar V . 3 Grafik Persentase Responden Berdasarkan Pekerjaan V-3

DAFTAR SINGKATAN DAN LAMBANG

SINGKATAN	Nama	Pemakaian pertama kali pada halaman
QSPM	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	I-1
PLC	<i>Product Life Cycle</i>	I-5
CPM	<i>Competitive Profile Matrix</i>	II-23
EFE	<i>External Factors Evaluation</i>	II-22
IFE	<i>Internal Factors Evaluation</i>	II-23
SWOT	<i>Strenght, Weakness, Opportunity, Threat</i>	II-23
SO	<i>Strength-Opportunity</i>	II-25
ST	<i>Strength-Threat</i>	II-25
WO	<i>Weakness-Opportunity</i>	II-25
WT	<i>Weakness-Threat</i>	II-25
IE	<i>Internal-External</i>	II-25
AS	<i>Attractiveness Score</i>	II-27
TAS	<i>Total Attractiveness Score</i>	II-31
LAMBANG		
n	Jumlah Sampel Minumum	II-41
$Z_{\alpha/2}$	Nilai Distribusi Normal Baku	II-36
p	Persentase kuisisioner dijawab benar	II-36
q	Persentase kuisisioner dijawab salah	III-9
e	Toleransi <i>Error</i>	II-41
a		
i	Tingkat signifikansi	IV-20

Bab I Pendahuluan

I.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang produk ataupun jasa, mempunyai tujuan untuk tetap hidup dan berkembang. Kondisi pertumbuhan bisnis sekarang ini cukup tinggi, dimana dapat dilihat dari tumbuhnya perusahaan-perusahaan dengan produk yang sejenis sebagai pesaing, sehingga akan terjadi persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar dan konsumen. Dalam hal ini perusahaan hendaknya mengetahui pasar, dimana produk atau jasa yang di produksi akan di tawarkan atau di pasarkan.

Tujuan tersebut dapat dicapai dengan usaha mempertahankan dan meningkatkan keuntungan atau laba perusahaan. Usaha yang umum dilakukan untuk meningkatkan laba perusahaan yaitu dengan mencari dan membina pelanggan, serta usaha menguasai pasar. Usaha tersebut tidak lepas dari peranan bagian pemasaran perusahaan dalam melakukan strategi yang tepat untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada dalam pemasaran, sehingga posisi perusahaan di pasar dapat di pertahankan sekaligus ditingkatkan.

Strategi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi merupakan suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Menurut Basu Swastha (2000:6) strategi adalah serangkaian rancangan besar yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuan. Adapun tujuan dari pemasaran adalah untuk memahami keinginan dan kebutuhan konsumen agar produk atau jasa sesuai dengan keinginan konsumen sehingga produk atau jasa tersebut dapat terjual dengan sendirinya. Oleh karena itu pemasar dituntut untuk dapat memahami permasalahan pokok di bidangnya. Dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang dilakukan perusahaan dalam menyusun strategi agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Pemasaran menurut Kothler dan Amstrong (2007:52) adalah sebuah proses sosial manajerial, dimana individu-individu dan kelompok-kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan mereka inginkan, melalui penciptaan dan pertukaran produk serta nilai dengan pihak lain. Adapun tujuan dari pemasaran adalah untuk memahami keinginan dan kebutuhan konsumen agar produk atau jasa sesuai bagi

konsumen sehingga produk atau jasa tersebut dapat terjual dengan sendirinya. Oleh karena itu pemasar dituntut untuk dapat memahami permasalahan pokok di bidangnya. Dapat memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang dilakukan perusahaan dan menyusun strategi agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Strategi pemasaran mempunyai peranan penting untuk mencapai keberhasilan usaha, oleh karena itu bidang pemasaran berperan besar dalam merealisasikan rencana usaha. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan ingin mempertahankan dan meningkatkan penjualan produk atau jasa yang mereka produksi. Dengan melakukan penerapan strategi pemasaran yang tepat melalui pemanfaatan peluang dalam meningkatkan penjualan dengan memahami kondisi internal dan eksternal. Sehubungan dengan hal tersebut pelaksanaan pemasaran modern ini mempunyai peranan yang besar sebagai penunjang langsung terhadap peningkatan laba perusahaan. Strategi pemasaran harus dapat memberi gambaran yang jelas dan terarah tentang kegiatan yang akan dilakukan perusahaan dalam memaksimalkan setiap kesempatan atau peluang pada beberapa pasar sasaran.

Dalam strategi pemasaran terdapat istilah Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*). Menurut Kotler dan Keller (2012:119) Bauran pemasaran merupakan cara dimana pengusaha dapat mempengaruhi konsumennya yang memerlukan perencanaan dan pengawasan yang matang serta perlu dilakukan tindakan-tindakan yang konkret. Untuk keperluan tersebut pengusaha dapat melakukan tindakan-tindakan yang terdiri dari 4 macam, yaitu tindakan mengenai produk (*product*), Harga (*price*), distribusi atau penempatan produk (*place*) dan promosi (*promotion*).

Dalam melakukan kegiatan pemasaran ada beberapa tujuan yang akan di capai baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Dalam jangka pendek biasanya untuk menarik konsumen terutama untuk produk baru diluncurkan, sedangkan jangka panjang dilakukan untuk mempertahankan produk-produk yang sudah ada agar tetap eksis. Guna mencapai tujuan tersebut perusahaan harus bisa menarik perhatian para konsumennya melalui produk yang ditawarkannya.

PT. Sygma Examedia Arkanleema merupakan perusahaan manufacturing yang bergerak di bidang percetakan. Berdiri pada tahun 2008 hingga saat ini PT.

Syigma Examedia Arkanleema memproduksi berbagai macam produk buku yang dinamakan dengan Syaamil Qur'an. Syaamil Qur'an merupakan *brand* terpercaya yang diterbitkan oleh PT. Syigma Examedia Arkanleema. Selain Qur'an, Syigma juga menerbitkan buku-buku Islami dan buku umum. Berawal dari kantor rumahan, pendiri dan pemegang saham terbesar Bapak Arif Purnomo mengembangkan sayapnya yang sampai saat ini produk-produk PT. Syigma Examedia Arkanleema sudah tersebar di Indonesia, terutama di Kota Bandung. Di wilayah Kota Bandung PT. Syigma Examedia Arkanleema menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan lain yang sejenis. Maka perusahaan harus terus melakukan inovasi dan lebih berupaya mengatur pemasaran sehingga dapat merebut pangsa pasar. Agar dapat dikenal luas oleh masyarakat dan meningkatkan penjualan. PT. Syigma Examedia Arkanleema dari tahun ketahun memiliki penjualan yang tidak stabil dan tidak mencapai target tiap bulan nya. Hal ini dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut :

Tabel I . 1 Data penjualan produk Syamil Quran Kota Bandung tahun 2018 Data

No	Bulan	Rp
1	Januari	Rp 3.926.502,00
2	Februari	Rp 12.921.804,00
3	Maret	Rp 17.702.667,00
4	April	Rp 7.256.894,00
5	Mei	Rp 9.909.668,00
6	Juni	Rp 8.350.866,00
7	Juli	Rp 15.626.207,00
8	Agustus	Rp 16.880.943,00
9	September	Rp 9.117.882,00
10	Oktober	Rp 3.752.621,00
11	November	Rp 10.600.469,00
12	Desember	Rp 17.836.758,00
total		Rp 133.883.281,00

penjualan produk Syamil *Quran Kota Bandung tahun 2018*

Sumber : Diolah dari data perusahaan periode Januari 2018-Desember 2018



Sumber : Diolah dari data perusahaan periode Januari 2018-Desember 2018

Gambar I . 1 Data penjualan produk Syamil Quran Kota Bandung tahun 2018

Mengacu pada uraian diatas dilihat bahwa penjualan Syaamil Qur'an di daerah Kota Bandung pada bulan Januari sampai bulan Desember tahun 2018 mengalami kenaikan dan penurunan atau fluktuasi.

Berdasarkan tabel diatas pada bulan Januari sampai Maret penjualan Syaamil Qur'an Kota Bandung mengalami kenaikan yang sangat pesat, kemudian pada bulan April mengalami penurunan yang sangat drastis pada penjualan Syaamil Qur'an. Kemudian pada bulan Mei sampai Agustus mengalami kenaikan pada penjualan Syaamil Qur'an. Pada September sampai Oktober penjualan mengalami penurunan yang cukup tinggi dan pada bulan November sampai Desember penjualan Syaamil Qur'an mengalami kenaikan seperti pada bulan-bulan yang sebelumnya.

Walaupun penjualan Syaamil Qur'an Kota Bandung pada tahun 2018 mengalami fluktuatif atau naik turun setiap bulannya, tetapi dari pihak perusahaan PT. Sygma Examedia Arkanleema tidak mudah berkeluh kesah dalam menghadapi situasi ini dan bahkan dijadikan sebagai motivasi bagi pihak perusahaan untuk lebih mudah cepat tanggap dalam hal publikasi kegiatan pemasaran diperusahaan tersebut. Dari perbandingan setiap bulannya, pada bulan Januari dan Oktober mengalami penurunan yang sangat drastis dibanding pada bulan-bulan yang lainnya

yang dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga menyebabkan diperlukan kajian pada produk Syaamil Qur'an yang di produksi oleh PT. Sygma Examedia Arkanleema.

Sehingga PT. Sygma Examedia Arkanleema harus dapat menyusun strategi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki guna menghadapi persaingan yang ada pada saat ini. Perusahaan harus menjadikan produk yang dihasilkannya menjadi salah satu produk unggulan dengan kualitas yang sangat baik dibandingkan produk dari para pesaing.

I.2. Rumusan Masalah

Keadaan saat ini mau tidak mau memaksa PT. Sygma Examedia Arkanleema untuk memperbaharui strategi pemasarannya akibat banyaknya pesaing produk buku sejenis yang mempengaruhi terjadinya penurunan penjualan.

PT. Sygma Examedia Arkanleema harus lebih sigap mengantisipasi pasar dengan berperan sebagai dasar penyusun strategi pemasaran, dimana harus didukung dengan data yang akurat, relevan, terpercaya, obyektif, dan tepat waktu, sehingga manajemen perusahaan dapat merencanakan dan melaksanakan dengan baik berbagai aspek pemasaran, seperti pengembangan produk, penentuan harga, pendistribusian produk, serta komunikasi pemasaran yang perintergrasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dimunculkan pemecahan untuk permasalahan tersebut yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Segmentasi produk mana yang perlu diutamakan strategi pemasarannya untuk meningkatkan *volume* penjualannya?
2. Bagaimana mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman strategi pemasaran perusahaan PT. Sygma Examedia Arkanleema?
3. Bagaimana menentukan strategi pemasaran yang tepat PT. Sygma Examedia Arkanleema untuk meningkatkan *volume* penjualan produk?
4. Strategi pemasaran apakah yang tepat untuk PT. Sygma Examedia Arkanleema sehingga mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat serta dapat meningkatkan *volume* penjualan?
5. Perbandingan penjualan produk konvensional dengan penjualan digital di perusahaan PT. Sygma Examedia Arkanleema?

I.3. Tujuan dan Manfaat

Berdasarkan permasalahan yang telah dituliskan pada bagian sebelumnya, tujuan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan strategi pemasaran yang efektif dan tepat bagi PT. Sygma Examedia Arkanleema untuk menghadapi persaingan guna meningkatkan hasil penjualan perusahaan.
2. Dalam lima tahun kedepan, perusahaan dapat merencanakan rencana umum dengan satu tahun pertama merencanakan rencana aksi berdasarkan strategi perusahaan yang terpilih.

Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi perusahaan. Beberapa manfaat tersebut yakni sebagai berikut :

1. Perusahaan dapat mengetahui strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan serta dapat meningkatkan volume penjualan perusahaan.
2. Perusahaan dapat membuat jenis produk baru, membuka cabang perusahaan yang baru, dan pendistribusian produk ke kota-kota atau daerah-daerah yang lainnya

I.4. Pembatasan Masalah dan Asumsi

Mengingat banyaknya permasalahan yang terkait antara permasalahan yang satu dengan yang lainnya, maka untuk memberikan arah serta mempermudah penyelesaian masalah dengan baik sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perlu adanya pembatasan serta asumsi – asumsi yang digunakan.

Pembatasan masalah dan asumsi yang akan diterapkan adalah sebagai berikut:

- a. Pembatasan masalah :
 1. Ruang lingkup penelitian hanya dilakukan di PT. Sygma Examedia Arkanleema
 2. Penelitian dilakukan pada Januari 2019 sampai dengan Juni 2019
 3. Penelitian hanya dilakukan pada produk buku Syaamil Qur'an
 4. Data yang digunakan adalah data penjualan data penjualan produk Syamil Quran Kota Bandung periode Januari 2018-Desember 2018

5. Data-data internal dan eksternal yang didapatkan sesuai dengan kondisi dan keadaan perusahaan saat pengumpulan data di perusahaan.
 6. Metode yang digunakan dalam permasalahan ini dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*
 7. Segmentasi produk hanya berdasarkan segmentasi harga jual
 8. Peneliti hanya mengolah data sampai rencana aksi (*action plan*)
- b. Asumsi – asumsi yang digunakan :
1. Tidak terjadi gangguan pada aktifitas apapun yang mempengaruhi penjualan produk seperti proses produksi, pendistribusian produk, dan lainnya, pada saat data yang digunakan
 2. Dalam aktivitas penjualan, perusahaan hanya berfokus di Kota Bandung
 3. Responden paham dengan seluruh isi kuisioner
 4. Segmentasi produk berdasarkan harga dibagi menjadi 3 level yaitu kalangan bawah (low end level) harga produk Rp.99.900,- kebawah, kalangan menengah (middle end level) harga produk Rp.100.000,- sampai Rp.149.900,- dan kalangan atas (high end level) harga produk Rp.150.000,- keatas.

I.5. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Sygma Examedia Arkanleema yang terletak di Kiara Condong Jalan Babakan Sari No. 71, Bandung - Jawa Barat.

I.6. Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, pembatasan dan asumsi masalah, lokasi penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi uraian mengenai teori – teori dan metode yang berhubungan dengan pembahasan serta digunakan untuk pemecahan masalah.

BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisi tentang penjelasan model yang digunakan serta langkah-langkah yang akan dilakukan untuk pemecahan masalah. Rangkaian urutan pemecahan masalah digambarkan dalam bentuk *flowchart*.

BAB IV PENGOLAHAN DATA

Berisikan tentang pengumpulan data yang diperlukan dalam pemecahan masalah, dilanjutkan dengan pengolahan data untuk memperoleh solusi sehingga tujuan penelitian tercapai.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai analisis dan pembahasan terhadap solusi yang dihasilkan pada pengolahan data sesuai dengan model dan langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

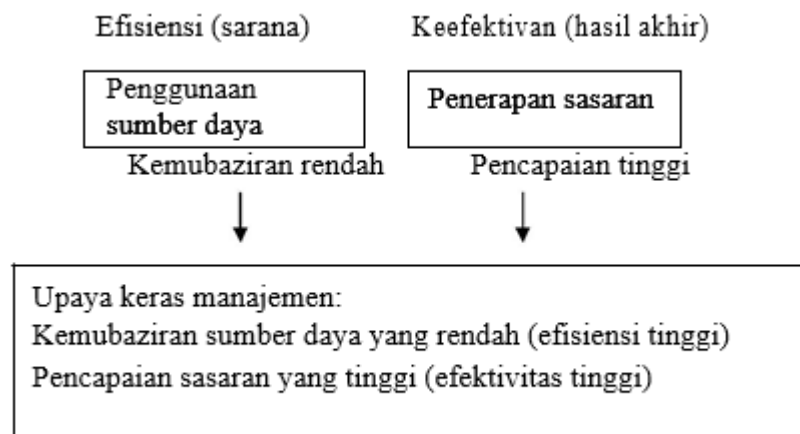
Bab ini berisi mengenai kesimpulan yang diperoleh sesuai hasil pemecahan masalah dan saran terhadap perusahaan

Bab II Tinjauan Pustaka dan Landasan Teori

II.1. Manajemen

II.1.1. Definisi Manajemen

Menurut Stephen P.Robin (2007:8), manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain Efisiensi adalah memperoleh output terbesar dengan input yang terkecil, digambarkan sebagai melakukan segala sesuatu secara benar. Sedangkan efektivitas adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai, digambarkan sebagai melakukan segala sesuatu yang benar.



Gambar II . 1 Efisiensi dan Efektivitas

Sumber: Stephen P.Robin, (2007: 8)

Sedangkan definisi manajemen lainnya adalah menurut Melayu S.P Hasibuan (2007:2) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Dian Wijayanto (2012:10) manajemen merupakan ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmiah. Dalam aplikasinya, manajemen merupakan seni, yaitu seni mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ingin diraih.

Menurut Ismail Solihin (2009:4) manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Richard L. Daft (2006:8) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi.

Menurut G.R. Terry (2006:9), manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Menurut Ricky Griffin (2004:8) manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

II.2. Manajemen Strategi

II.2.1. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2011:5) pengertian manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok; perencanaan jangka panjang, sebaliknya berusaha mengoptimalkan tren-tren

dewasa ini untuk esok. Rencana strategis adalah taktik permainan sebuah perusahaan.

Menurut Stephen P. Robin (2007:218) manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategis penting karena dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi dan berhubungan dengan kenyataan bahwa organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah.

Menurut Pearson dan Robinson (2008:5), manajemen strategis didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut Suwarsono Muhammad (2007:7) manajemen strategis adalah usaha manajerial menumbuhkan dan mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis dalam upaya mencapai tujuan perusahaan sesuai misi yang telah ditentukan.

II.2.2. Manfaat Manajemen Strategi

Secara historis, menurut Fred R. David (2011:23) manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak (Fred R. David, 2011:24).

Keuntungan non keuangan menurut Greenley yang dikutip oleh Fred David (2011:26) adalah:

- 1) Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan, dan pemanfaatan peluang yang muncul

- 2) Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen
- 3) Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik
- 4) Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan
- 5) Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik
- 6) Memungkinkan alokasi yang lebih efektif dari waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasi
- 7) Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan
- 8) Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antarpersonil
- 9) Membantu mengintegrasikan perilaku individual menjadi upaya bersama
- 10) Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual
- 11) Mendorong hadirnya pemikiran ke depan
- 12) Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang
- 13) Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan
- 14) Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen bisnis

II.2.3. Pengertian Strategi

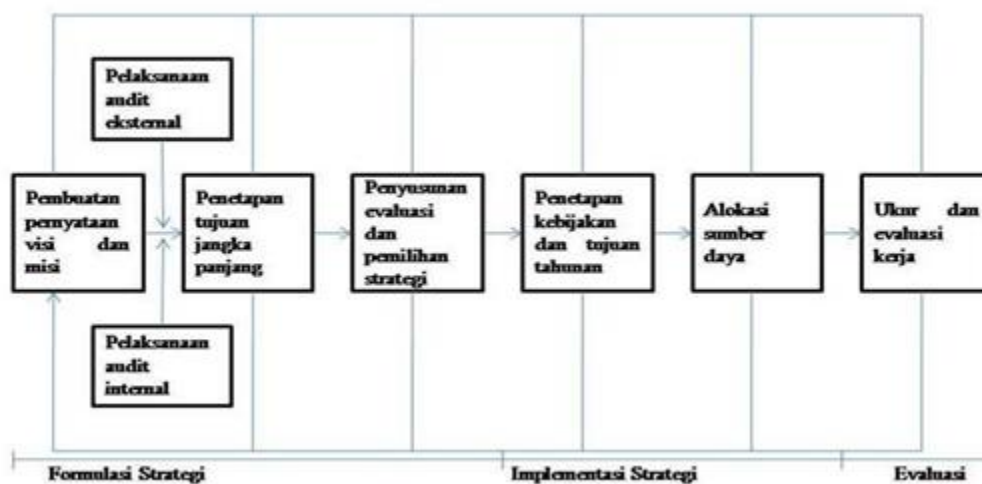
Menurut Fred R. David (2011:18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar yang besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun kedepan, karenanya berorientasi ke masa yang akan datang.

Mudrajat Kuncoro (2006:15) memandang strategi sebagai suatu proses, yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahapan

utama proses manajemen strategik umumnya mencakup analisis situasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja. Strategi juga bersifat kontekstual, harus sesuai (fit) dengan kompetensi inti dan tantangan yang dihadapi.

II.3. Model Manajemen Strategis

Model Konsep Manajemen Strategis menurut Fred R. David (2011:21) adalah sebagai berikut:



Gambar II . 2 Model Manajemen Strategis

Sumber: Fred R. David, 2011:21

II.4. Product Life Cycle (PLC) Tahapan-Tahapan Siklus Produk

Sejak awal konseptualisasinya pada tahun 1950an, teori product life cycle (PLC) telah mendapatkan pengakuan yang signifikan sebagai alat formulasi dan implementasi strategi pemasaran yang efektif. Sebagai hasilnya, manajer dari berbagai fungsi dan area telah mengenal dasar dari teori PLC. PLC memberikan gambaran bahwa produk memiliki siklus hidup selayaknya manusia (lahir, tumbuh, mati). Dari perspektif ini, PLC menyediakan sebuah struktur hidup dari sebuah kategori produk yang kemudian menyediakan arahan kepada berbagai macam usaha fungsional/manajerial yang perlu dilakukan untuk memproduksi dan menyediakan barang/jasa. Oleh karena itu PLC memiliki peran sebagai sebuah alat untuk melakukan sinkronisasi strategik atas semua usaha kompetitif fungsional, dan

membantu memfokuskan pengambilan keputusan dari perusahaan agar keputusan dari tiap level menyokong tujuan perusahaan (Birou, Fawcett, Magnan, 1998).

PLC dibuat dengan berdasar kepada data historis penjualan dari sebuah kategori/jenis produk yang dibagi ke dalam beberapa tahapan. Tahapan-tahapan tersebut menunjukkan berbagai macam kesempatan dan masalah serta strategi pemasaran dan laba potensial. Dengan mengidentifikasi tahapan dari sebuah kategori/jenis produk, perusahaan dapat memformulasikan sebuah rencana pemasaran yang lebih baik (Kotler, 1991).

Siklus kehidupan dari sebuah kategori produk mengindikasikan empat hal (Kotler 1991):

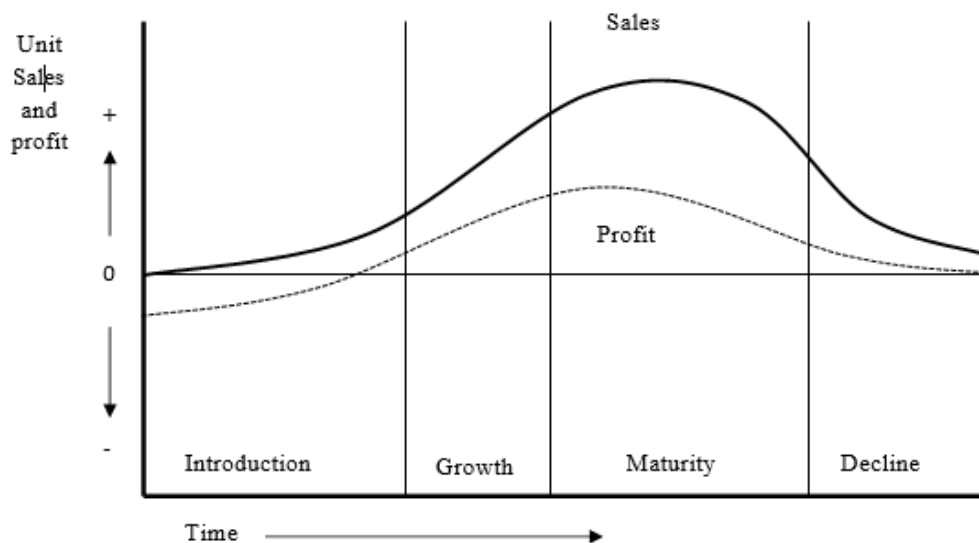
- Produk memiliki hidup yang terbatas.
- Produk melewati beberapa tahapan, dan tiap tahapan memiliki tantangan yang berbeda kepada si penjual.
- Laba naik dan turun pada tahapan yang berbeda dari PLC.
- Produk memerlukan strategi yang berbeda pada tiap tahapan dari PLC.

Ada beberapa pendapat mengenai jumlah dari tahapan pada PLC. Monroe (1990) mengemukakan ada tujuh tahapan dari PLC yaitu: *development, introduction, growth, maturity, saturation, shakeout* dan *decline*. Nelson (1992) mengajukan enam tahapan PLC yang spesifik terhadap barang industrial yaitu: *cutting edge, state of the art, advanced, mainstream, mature* dan *decline*. Walaupun ada perbedaan dalam jumlah, namun inti dari tahapan-tahapan PLC tersebut tetap mengacu pada empat tahapan dasar. Secara umum, PLC digambarkan dengan dua buah kurva yang menggambarkan data historis keuntungan (*profit*) dan penjualan (*sales*) dari sebuah kategori produk. Pada bentuk dasarnya kurva ini dibagi menjadi empat tahapan (Kotler, 1991), yaitu:

- *Introduction*: pada periode ini penjualan tumbuh dengan lambat karena produk baru saja diperkenalkan ke pasar. Laba tidak ada karena tingginya pengeluaran untuk pengenalan produk.
- *Growth*: pada periode ini penerimaan pasar meningkat pesat dan terdapat kenaikan laba yang substansial.
- *Maturity*: pada periode ini pertumbuhan penjualan melambat karena produk telah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Laba stabil atau menurun

karena peningkatan pengeluaran pemasaran untuk melindungi produk dari kompetitor.

- *Decline*: pada tahap ini penjualan turun dan laba menyusut.



Gambar II . 3 PLC Curve

Sumber: Kotler, 1991:16

II.4.1. Karakteristik Tahap-Tahap Dalam Siklus Hidup Produk

Pada tiap tahap tersebut terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda dalam kaitannya dengan strategi pemasaran dan potensi laba. Dengan mengenali tahap di mana suatu produk sedang berada, atau yang akan dituju, pihak manajemen dapat merumuskan rencana dan strategi pemasaran yang tepat. Selain karakteristik di atas, siklus hidup produk juga memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Tidak setiap produk melalui semua tahapan. Beberapa produk bahkan ada yang tidak pernah melewati tahap pengenalan. Umumnya produk yang gagal memasuki semua tahapan ini adalah produk-produk yang berkaitan dengan teknologi dan mode (fad).
2. Panjang suatu tahap PLC untuk tiap produk sangat bervariasi. Product category memiliki PLC yang paling lama, product form cenderung mengikuti pola PLC standar (bentuk S), sedangkan merek memiliki PLC yang paling pendek. Kenyataan membuktikan tidak semua produk memiliki PLC yang berbentuk S, seperti yang disajikan di kebanyakan buku teks. Sementara itu, style life cycle

mempunyai daur hidup yang panjang, sedangkan *fad life cycle* hanya berlangsung singkat.

3. PLC dapat diperpanjang dengan inovasi dan repositioning. Banyak contoh perusahaan-perusahaan yang berhasil memperpanjang PLC produknya sehingga penjualannya tidak menurun tetapi malahan terus meningkat.

Untuk contoh Indonesia, misalnya Rinso yang berhasil memperpanjang PLC-nya dengan memperkenalkan Rinso Baru, Rinso Ultra, Rinso Formula Plus, serta Rinso Warna. Demikian pula halnya dengan Pepsodent yang memperkenalkan Pepsodent yang khusus memelihara kesehatan gusi, Pepsodent Sensitive, dll.

II.5. Tahapan Pada Manajemen Strategis

Menurut Fred R. David (2011:4), tahap-tahap dalam manajemen strategi dibagi menjadi 3 tahap yaitu perumusan strategis, penerapan strategis, dan penilaian strategis.

II.5.1 Tahap 1 : Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. (Fred R. David, 2011:7).

Keunggulan kompetitif menurut Fred David (2011:11) adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan.

Maka dapat disimpulkan strategi adalah pilihan tentang tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya dan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi

Menurut Fred David (2011:84-87) pernyataan misi adalah sebuah deklarasi tentang “alasan keberadaan” suatu organisasi. Pernyataan misi menjawab pertanyaan paling penting. “Apakah bisnis kita?” pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk menerapkan tujuan dan merumuskan strategi. Sedangkan pernyataan visi mencoba member jawaban atas pertanyaan “Ingin menjadi seperti apakah kita?”.

Menurut Wibisono (2006:43) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

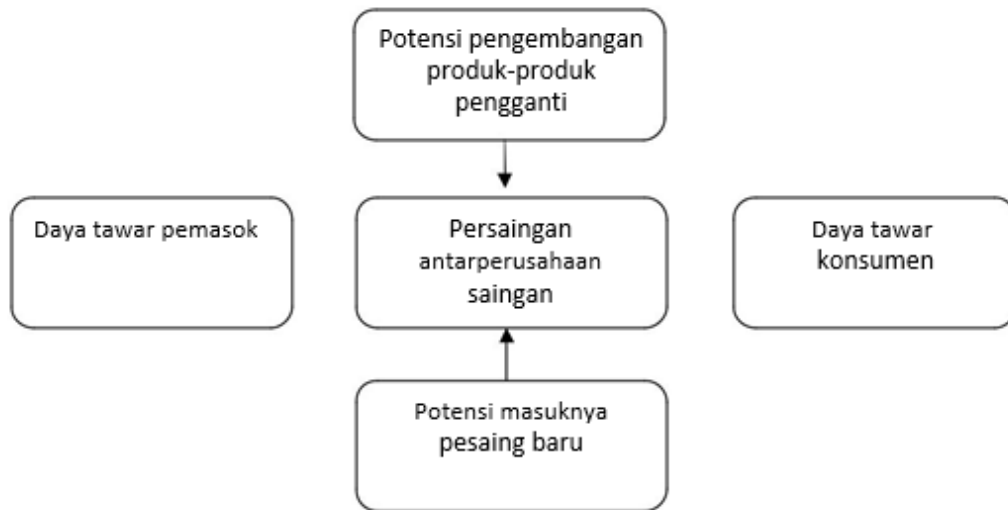
Sedangkan misi menurut Wibisono (2006:46-47) adalah rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

2. Melakukan Audit Eksternal

Menurut Fred David (2011:120) tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitif .

3. Analisis Kompetitif : Model Lima Kekuatan Porter

Menurut Fred David (2011: 145) model lima kekuatan Porter adalah analisis mengenai kompetitif dengan melakukan pendekatan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri.



Gambar II . 4 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber: Fred R. David, 2011:146

Hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan :

1) Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan. Intensitas persaingan antar perusahaan sejenis cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dengan hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim (Fred R. David, 2011:148).

2) Potensi masuknya pesaing baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Terdapat berbagai hambatan bagi masuknya perusahaan baru, seperti kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, kurangnya akses ke bahan mentah dan lain sebagainya. Terlepas dari banyaknya hambatan bagi masuknya perusahaan baru tersebut, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber pemasaran yang substansial. Oleh karenanya, tugas penyusun strategi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada (Fred R. David, 2011:149).

3) Potensi pengembangan produk pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Hadirnya produk-produk pengganti itu meletakkan batas tertinggi (*platfon*) untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar (Fred R. David, 2011:150).

4) Daya tawar pemasok

Kekuatan penawaran pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan

harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan (Fred R. David, 2011:151).

5) Daya tawar konsumen

Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, kekuatan penawaran mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Kekuatan penawaran konsumen bisa lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Jika demikian, konsumen seringkali dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket-paket aksesoris dalam pengertian yang luas (Fred R. David, 2011:151) .

4. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks EFE (External Factor Evaluation) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit eksternal. Masukkan 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar terlebih dulu peluangnya, kemudian ancamannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan perbandingan jika dimungkinkan.
- 2) Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapat bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika mereka sangat parah atau mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditemukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau melalui diskusi untuk mencapai konsensus kelompok.

Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.

- 3) Berilah peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, di mana 4 = responsnya sangat bagus, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya di bawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antarperusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1, 2, 3, atau 4.
- 4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
- 5) Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam Matriks EFE, skor bobot total tertinggi yang mungkin dicapai untuk sebuah organisasi adalah 4,0 dan skor bobot terendah adalah 1,0. Rata-rata skor bobot total adalah 2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespons secara sangat baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal. Skor total sebesar 1,0 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada atau menghindari ancaman yang muncul (Fred R. David, 2011:158-159).

Tabel II . 1 Matriks EFE

Faktor-faktor eksternal utama	Bobot	Peringkat	Skor bobot
Peluang			
1. xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx
Ancaman			
1. xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx
Total	xx	xx	xx

Sumber: Fred R. David, 2011:160

5. Matriks Profil Kompetitif

Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot dan skor bobot total, baik dalam Matriks Profil Kompetitif (CPM) maupun Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), memiliki arti yang sama. Namun demikian, faktor keberhasilan penting (critical success) dalam CPM mencakup baik isu-isu internal maupun eksternal; karenanya, peringkatnya mengacu pada kekuatan dan kelemahan, di mana 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, dan 1 = sangat lemah. Terdapat beberapa perbedaan utama antara EFE dan CPM. Pertama, faktor-faktor keberhasilan penting dalam CPM lebih luas, karena tidak mencakup data spesifik atau faktual dan mungkin bahkan berfokus pada isu-isu internal. Faktor-faktor keberhasilan penting dalam CPM juga tidak dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman sebagaimana dalam EFE. Dalam CPM, peringkat dan skor bobot total perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini memberikan informasi strategis internal yang penting (Fred R. David, 2011:162)

Tabel II . 2 Matriks CPM

Faktor-faktor keberhasilan penting	Perusahaan 1			Perusahaan 2			Perusahaan 3		
	bobot	peringkat	skor	bobot	peringkat	skor	bobot	peringkat	skor
1.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
2.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
3.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
4.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
5.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
6.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Total	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

Sumber: Fred R. David, 2011:162

6. Melakukan Audit Internal

Proses melakukan audit internal sangat mirip dengan proses melakukan audit eksternal. Audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan (Fred R. David, 2011:178)

7. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal adalah Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks IFE, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting

daripada angka-angka yang ada. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- 1) Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan 10 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Daftar terlebih dulu kekuatannya, kemudian kelemahannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka-angka perbandingan.
- 2) Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.
- 4) Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Seperti Matriks EFE, Matriks IFE harus memasukkan antara 10 sampai 20 faktor. Jumlah faktor tidak memengaruhi kisaran skor bobot total karena bobot selalu berjumlah 1,0. Ketika suatu faktor internal merupakan kekuatan sekaligus kelemahan organisasi, faktor

itu harus dimasukkan dua kali dalam Matriks IFE, dan bobot serta peringkat harus diberikan pada masing-masing. (Fred R. David, 2011:230-231).

Tabel II . 3 Matriks IFE

Faktor-faktor internal utama	Bobot	Peringkat	Skor bobot
Kekuatan			
1. xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx
Kelemahan			
1. xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx
Total			

Sumber: Fred R. David, 2011:231

8. Menetapkan tujuan-tujuan jangka panjang

Menurut Fred David (2011:244) tujuan-tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang.

9. Hirarki Strategi

Pada dasarnya ada 2 tipe perusahaan, yakni perusahaan besar dimana tipe strategi nya sesuai dengan level pada hirarki organisasi. Ada 4 level yaitu: level korporasi, level divisional, level fungsional dan level operasional. Sedangkan Tipe perusahaan kecil terdiri dari paling banyak 3 level, yaitu: level perusahaan, level fungsional, dan level operasional. Karena biasanya perusahaan kecil hanya terdiri dari 1 divisi atau bisnis tunggal (Fred R. David, 2011:250).

10. Level Strategi

Menurut Stoner, Freeman,& Gilbert yang dikutip oleh Robin danCoulter (2007:228-235) secara umum level strategi dibagi menjadi:

1) Strategi pada tingkat perusahaan (*corporate-level strategy*)

Dirumuskan oleh manajemen puncak, biasanya CEO atau direktur yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Menurut Stephen P.Robin strategi tingkat perusahaan berusaha menentukan bisnis apakah yang seharusnya dimasuki atau yang ingin dimasuki perusahaan. Strategi tingkat perusahaan menentukan arah yang akan dituju organisasi itu dan peran yang akan dimainkan oleh tiap unit bisnis organisasi itu dalam mengejar arah tersebut.

2) Strategi pada tingkat bisnis (*bisnis-level strategy*)

Di level tingkat bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Berdasarkan Stephen P.Robin, strategi pada tingkat bisnis adalah strategi bisnis yang berusaha menentukan cara organisasi bersaing dalam tiap bisnisnya. Sedangkan unit bisnis strategis adalah bisnis tunggal organisasi yang berada dalam sejumlah bisnis yang berbeda-beda yang independen serta merumuskan sendiri strateginya.

3) Strategi pada tingkat fungsional (*functional level strategy*)

Merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang data mendukung strategi level unit bisnis. Menurut Stephen P.Robin, strategi tingkat fungsional adalah strategi organisasi yang berusaha menentukan cara mendukung strategi tingkatan bisnis/ perusahaan.

11. Jenis-Jenis Strategi

Menurut Fred R. David (2011: 253) ada 4 jenis strategi perusahaan, yaitu:

1) Strategi Integrasi

Strategi Integrasi dibagi menjadi 3:

a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Semakin banyak pemasok yang menjalankan strategi integrasi ke depan contohnya dengan cara membangun situs web secara langsung

menjual produk mereka kepada konsumen. Cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewaralabaan (*franchising*). Bisnis memanfaatkan pewaralabaan untuk mendistribusikan produk atau jasa mereka. Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewaralabaan karena biaya dan peluang yang muncul disebar dikalangan banyak individu (Fred R. David, 2011:253).

Enam pedoman integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika distributor organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan
- Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan
- Ketika sebuah organisasi berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat, ini menjadi sebuah faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi industri dasarnya
- Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri
- Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan
- Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba yang tinggi, situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harganya secara kompetitif melalui integrasi ke depan

(Fred R. David, 2011:254)

b. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan (Fred R. David, 2011:255).

Enam pedoman integrasi ke belakang dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal atau tidak dapat diandalkan atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakitan atau bahan mentah
- Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat, ini merupakan faktor karena strategi jenis integratif mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan
- Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru
- Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting, ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang
- Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan
- Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat

(Fred R. David, 2011:256)

c. Integrasi horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren paling signifikan dalam

manajemen strategis adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Dengan menggunakan merger, akuisisi, dan pengambilalihan (take over) di antara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi (Fred R. David, 2011:256).

Lima pedoman integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistic di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan
- Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sedang berkembang
- Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar
- Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi
- Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manajerial atau kebutuhan sumber daya tertentu yang dimiliki sebuah organisasi

(Fred R. David, 2011:257)

2) Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran (Fred R. David, 2011:257).

Lima pedoman penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu
- Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan
- Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat
- Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan *euro* dan pemasaran *euro* secara historis tinggi
- Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar

(Fred R. David, 2011:258)

b. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru (Fred R. David, 2011:258).

Enam pedoman pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik
- Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya
- Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul
- Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi
- Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih
- Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya

(Fred R. David, 2011:259)

c. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan (Fred R. David, 2011:259).

Empat pedoman pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk, gagasannya disini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini
- Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi
- Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

(Fred R. David, 2011: 260)

3) Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi dibagi menjadi 2:

a. Diversifikasi terkait

Diversifikasi terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif (Fred R. David, 2011:260).

Enam pedoman diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat

- Ketika menambah produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini
- Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing
- Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini di perusahaan
- Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk
- Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat
(Fred R. David, 2011:263)

b. Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif (Fred R. David, 2011:260).

Sepuluh pedoman diversifikasi tak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait
- Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/ atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah
- Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada
- Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini
- Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan

- Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru
 - Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi
 - Ketika ada sinergi financial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi
 - Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini
 - Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri
- (Fred R. David, 2011:267)

4) Strategi defensive

Strategi defensif dibagi menjadi 3:

a. Penciutan

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Penciutan bisa melibatkan penjualan lahan dan bangunan untuk mendapatkan kas yang dibutuhkan, memangkas lini produk, menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menutup pabrik yang using, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan membangun sistem pengendalian beban (Fred R. David, 2011:267).

Lima pedoman penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu
- Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu

- Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisiensian, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi
- Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, itu artinya ketika manajer strategis organisasi telah gagal menjalankan tugasnya
- Ketika organisasi tumbuh membesar terlampaui cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan
(Fred R. David, 2011:270)

b. Divestasi

Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh (Fred R. David, 2011:270).

Enam pedoman divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi pengurangan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan
- Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan
- Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk
- Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini bisa merupakan akibat dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda
- Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain

- Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi

(Fred R. David, 2011:271)

c. Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh asset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional (Fred R. David, 2011:272).

Dua pedoman likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil
- Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan asset perusahaan. Sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan

(Fred R. David, 2011:272)

II.5.2. Tahap 2 : Pencocokan Strategi

II.5.2.1. Menciptakan, Mengevaluasi, dan Memilih Strategi

Para manajer bisnis mengevaluasi dan memilih strategi yang mereka pikir dapat membuat bisnis mereka berhasil . Bisnis menjadi berhasil karena memiliki keunggulan relatif terhadap para pesaingnya. Dua sumber terpenting dalam keunggulan kompetitif dapat ditemukan dalam struktur biaya perusahaan dan kemampuan untuk melakukan diferensiasi dari para pesaingnya.

Menurut Fred David (2011:324) teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap

yaitu tahap 1 tahap input, tahap 2 tahap pencocokan, tahap 3 tahap keputusan. Hal ini dapat dilihat pada gambar bawah ini :



Gambar II . 5 Tiga Tahap Perumusan Strategi

Sumber: Fred R. David, 2011:324

1. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik— dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar

Strategi SO (SO Strategies) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah

organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman utama eksternal perusahaan.
3. Buat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

Maksud dari setiap alat pencocokan di Tahap 2 ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan (Fred R. David, 2011:327-329). Bentuk matriks SWOT menurut Fred R. David (2011:329) adalah sebagai berikut:

Biarkan selalu kosong	KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)	KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES—W</i>)
	1. 2. 3. Tuliskan kekuatan 4. 5.	1. 2. 3. Tuliskan kelemahan 4. 5.
PELUANG (<i>OPPORTUNITIES—O</i>)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. 2. 3. Tuliskan peluang 4. 5.	1. 2. Gunakan kekuatan 3. untuk memanfaatkan 4. peluang 5.	1. 2. atasi kelemahan 3. dengan memanfaatkan 4. peluang 5.
ANCAMAN (<i>THREATS—T</i>)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. 2. 3. Tuliskan ancaman 4. 5.	1. 2. Gunakan kekuatan 3. untuk menghindari 4. ancaman 5.	1. 2. Minimalkan 3. kelemahan dan 4. hindari ancaman 5.

Gambar II . 6 Matriks SWOT

Sumber : Fred R. David, 2011:328-329

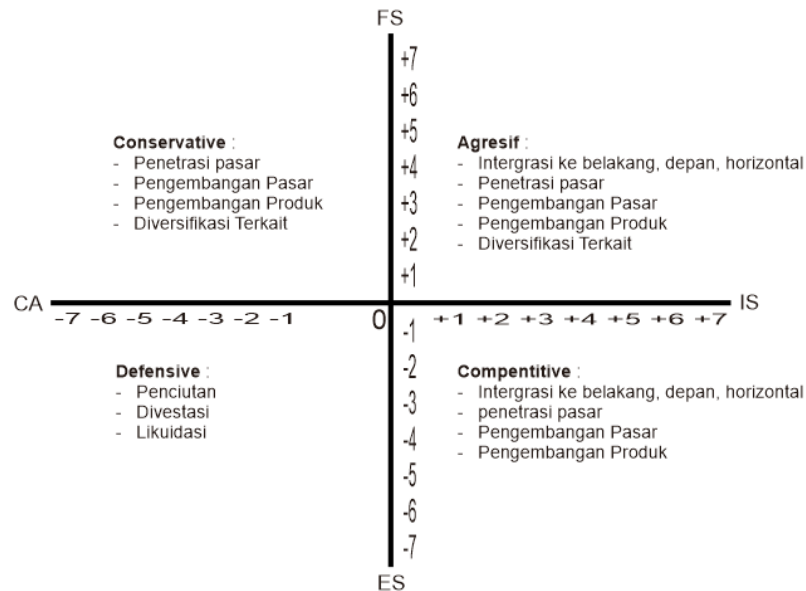
2. Matriks SPACE

Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan *financial*- FS dan keunggulan kompetitif-CA dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan-ES dan kekuatan industri-IS.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

- 1) Pilihlah serangkaian variable untuk menentukan kekuatan *financial* (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
- 2) Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lain,
- 3) Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variable dari setiap dimensi dan kemudia membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan
- 4) Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE
- 5) Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
- 6) Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Kuadran Agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus.

Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, intergrasi horizontal, diversifikasi, atau strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih. Kuadran konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. Kuadran defensif berarti organisasi harus berfokus pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strateginya adalah penciutan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Kuadran kompetitif berarti organisasi memerlukan strategi kompetitif yaitu strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk (Fred R. David, 2011:332-334)



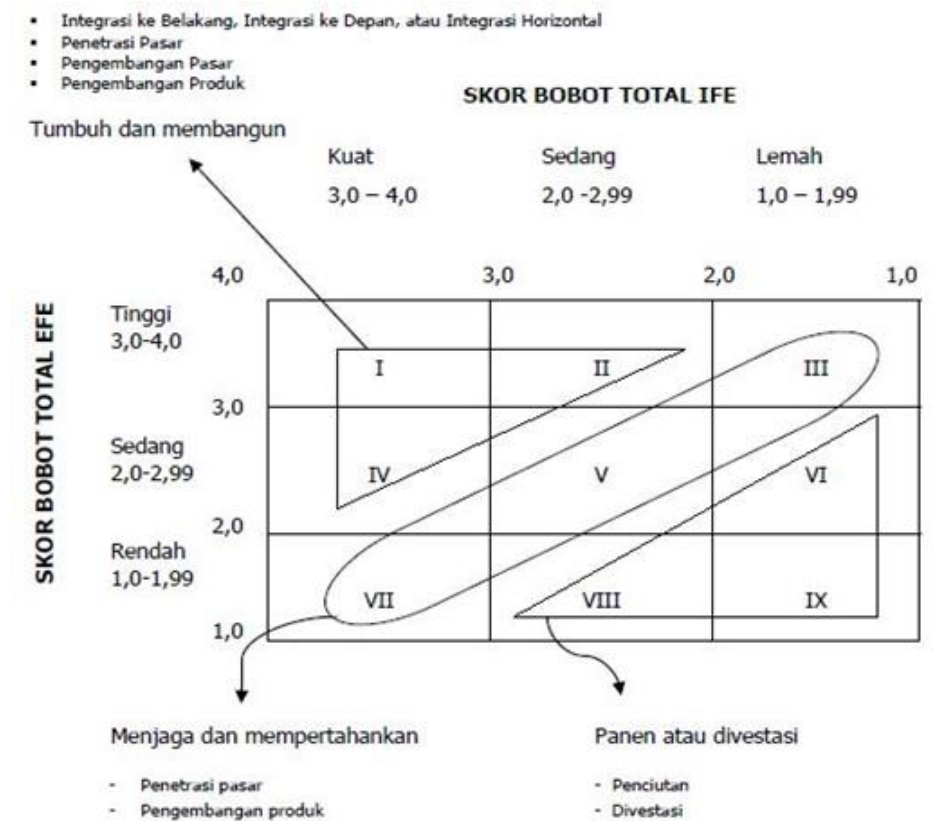
Gambar II . 7 Matriks SPACE

Sumber : Fred R. David, 2011:333

3. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.

Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE. (Fred R. David, 2011:344-345).



Gambar II . 8 Matriks IE

Sumber : Fred R. David, 2011:344

4. Matriks Strategy Besar (*Grand Strategy*)

Matriks Strategi Besar telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Strategi Besar. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan hal yang serupa. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks tersebut.

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam Kuadran I Matriks Strategi Besar memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Bukan hal yang bijak bagi sebuah perusahaan Kuadran I untuk beralih secara mendasar dari keunggulan kompetitifnya yang sudah mapan. Bila perusahaan Kuadran I mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi efektif. Ketika suatu perusahaan Kuadran I terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan Kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu.

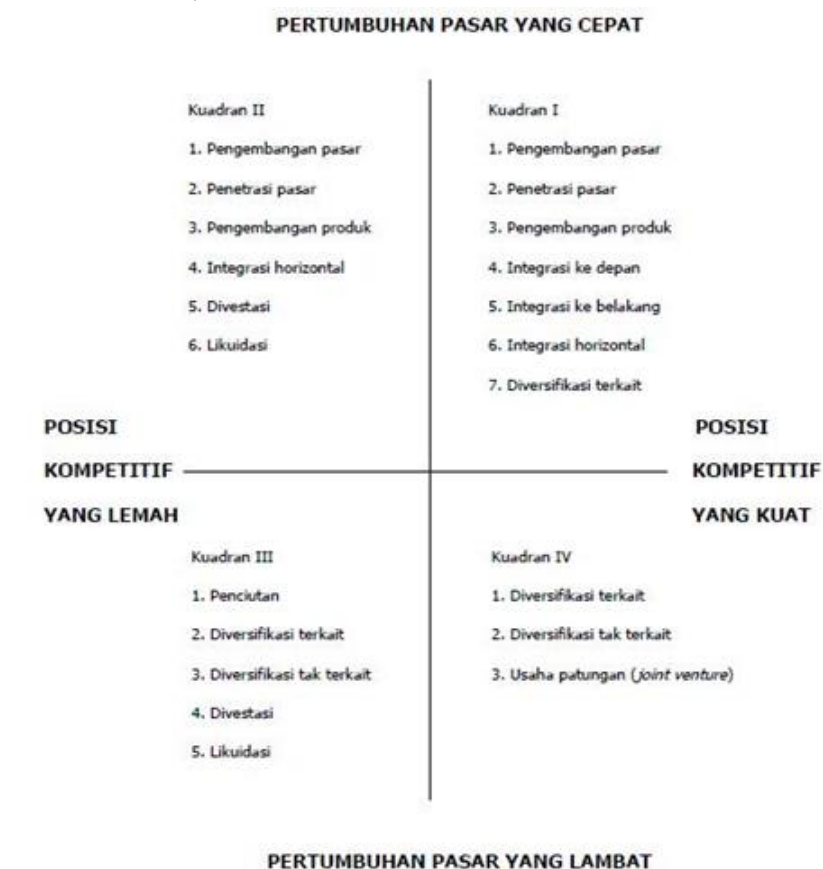
Perusahaan-perusahaan yang terletak di Kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat memperbaiki daya saingnya. Oleh karena perusahaan-perusahaan Kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi intensif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan.

Namun demikian, jika perusahaan kurang memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi-organisasi Kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif

harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi). Jika kesemuanya itu gagal, pilihan terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Terakhir, bisnis-bisnis Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan-perusahaan Kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan Kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan. (Fred R. David, 2011:348-349)



Gambar II . 9 Matriks Strategi Besar

Sumber : Fred R. David, 2011:348

II.5.3. Tahap 3 : Keputusan Strategi

II.5.3.1. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Diluar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*—QSPM), yang menyusun Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.

4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score*—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya Tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.
5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score*—TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores*—STAS) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis.

Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain.

Tabel II . 4 Matriks QSPM

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
ANCAMAN					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
KEKUATAN					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
KELEMAHAN					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx

Sumber: Fred R. David, 2011:353

II.6. Penerapan Startegi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan (Fred R. David, 2011:6-7).

II.6.1. Startegi Bisnis Terpilih

Usaha alternatif strategi perusahaan yang telah dirumuskan dalam matriks SWOT, matriks internal dan eksternal maka perlu suatu pemilihan strategi ini dilakukan melalui suatu matriks yang disebut Quantitative Startegi Planning Matrix (QSPM) adalah sebagai alat yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai pilihan strategi alternative secara objektif yang berdasarkan pada kondisi perusahaan atas factor-faktor internal dan eksternal.

Setelah pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM maka akan didapatkan strategi untuk secara objektif mengevaluasi alternatif yang dapat digunakan pada perusahaan yang diteliti dalam menyediakan dasar pemikiran dalam pemilihan strategi yang lebih spesifik untuk dapat diterapkan dalam perusahaan.

II.6.2. Strategic Positioning

Strategi *positioning* adalah kombinasi dari tindakan pemasaran yang digunakan untuk memberikan gambaran konsep *positioning* terhadap pembeli yang ditargetkan. Strategi ini merupakan faktor utama dalam meningkatkan kekuatan posisi pasar perusahaan. Makin besar perbedaan *positioning* dari pesaing utama, makin besar kemungkinan kompleksitas tipe perilaku diantara pesaing dalam pasar yang dilayani. Sebagian besar sukses perusahaan berasal dari upaya untuk mencapai perbedaan posisi dalam hubungannya dengan pesaing dalam industri.

Untuk menentukan faktor-faktor yang berpengaruh dalam strategi *positioning*, dapat dipakai pendekatan sebagai berikut :

1. Atribut Produk

Merupakan sifat, simbol, atau tanda-tanda dari suatu produk yang meliputi pandangan luar produk, manfaat konsumen terhadap produk yang berhubungan dengan merk produk tersebut. Atribut produk dalam penelitian ini terdiri dari lokasi, tema, fasilitas, dan lingkungan. Akses menuju lokasi harus dapat ditempuh dengan mudah. Membangun persaingan dalam bisnis real estat dapat dilakukan dengan mengeksploitasikan karakteristik lokasi, dan merupakan hakekat dari pemasaran real estat.

2. Harga Produk

Harga adalah sejumlah uang yang secara aktual dibayar, diminta, atau ditawarkan untuk suatu barang atau jasa. Harga berdampak pada kinerja finansial dan mempunyai pengaruh penting dalam persepsi pembeli dan *positioning* dari merk.

3. Pemakaian Produk

Pemakaian produk adalah gambaran bagaimana produk itu dipakai atau dipergunakan. Parameter pemakaian produk yang ada dalam strategi

positioning ini adalah fungsi bangunan, nilai simbolik bangunan, dan lokasi. *Positioning* yang ditentukan oleh pemakaian produk secara spesifik, berkaitan dengan kesempatan pada situasi tertentu dan bertujuan untuk menunjukkan kelayakan produk tersebut.

4. Pemakai Produk

Pemakai produk adalah individu atau perusahaan yang memakai produk tersebut. Parameter pemakai produk yang ada dalam strategi *positioning* adalah pendapatan konsumen, umur konsumen, dan pendidikan konsumen.

5. Kelas Produk

Kelas produk merupakan tingkatan produk real estat yang dibuat sehingga dapat dibedakan satu dengan yang lainnya. Parameter kelas produk yang ada dalam strategi *positioning* adalah luas tanah, luas bangunan, biaya pembangunan, dan merk korporat.

6. Pesaing

Pesaing adalah perusahaan lain yang siap memproduksi atau mengembangkan barang pada pasar aktual perusahaan, melayani kebutuhan konsumen yang mempunyai persamaan fungsi, atau perusahaan yang siap masuk ke pasar perusahaan dengan rencana diversifikasi usahanya. Parameter pesaing yang ada dalam strategi *positioning* adalah jangkauan pasar, kepuasan konsumen, kinerja masa lalu, dan kemampuan saat ini.

II.6.3. Action Plan

Action Plan (Perencanaan aksi) adalah persiapan awal menuju tindakan. Perusahaan dapat merencanakan satu sampai dua tahun kedepan dengan membuat jadwal sebagai berikut :

1. Action Plan perusahaan untuk 1 tahun kedepan, yaitu seperti :
 - 1) Merencanakan pembuatan jenis produk
 - 2) Menambahkan segemen baru
 - 3) Memperluas cabang took perusahaan yang baru ke kota-kota atau ke daerah-daerah yang lainnya
 - 4) Mengikuti event-event, perluasan kerjasama dengan distro-distro lainnya.

Rencana biaya dari action plan

II.7. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif (Fred R. David, 2011:6-7).

Bab III Usulan Pemecahan Masalah

III.1. Model Pemecahan Masalah

Proses memecahkan permasalahan yang sudah di indentifikasi, diperlukan metode yang sesuai dan akurat. Permasalahan yang terjadi di PT. Sygma Examedia Arkanleema di Bandung ini adalah mengenai penjualan Syaamil Qur'an yang fluktuatif dan cenderung menurun di Bandung berdasarkan data penjualan Syaamil Qur'an Kota Bandung tahun 2018, maka itu PT. Sygma Examedia Arkanleema harus menentukan strategi baru agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat serta dapat meningkatkan *volume* penjualan

Dilihat dari permasalahan di atas maka ditentukan model-model pemecahan masalah yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan permasalahan yaitu dengan melakukan proses tahapan manajemen startegis. Dimulai dari tahapan input, tahapan input membuat proses identifikasi faktor internal dan eksternal, menyusun matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) berdasarkan dari data faktor lingkungan internal perusahaan dan faktor lingkungan eksternal saat peneliti mengambil data. Setelah itu ke tahapan penyusunan, tahapan penyusunan membuat matriks IE (*Internal&External*), matriks SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*) dan menghasilkan beberapa strategi pilihan. Bersama dengan itu, berdasarkan data penjualan Qur'an Kota Bandung tahun 2018 dilakukannya analisis penjualan produk yang dilihat dari *Product Life Cycle (PLC) Curve* untuk mengetahui posisi mana produk tersebut saat ini. Setelah mendapatkan beberapa strategi pilihan dan mengetahui posisi saat ini masuk ke tahapan keputusan, pada tahapan keputusan seluruh strategi pilihan disaring hingga menghasilkan strategi yang paling tepat dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitatitive Strategic Planning Matrix*) dan menghasilkan strategi bisnis terpilih. Hasil strategi bisnis terpilih bersama dengan hasil analisis bauran pemasaran (*Marketing Mix*) yang akan disiapkan untuk rencana aksi (*Action Plan*) besama dengan perusahaan satu tahun kedepan.

Setelah mengetahui model pemecahan masalah dari penelitian ini, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan langkah-langkah pemecahan masalah agar dapat mendapatkan hasil yang optimal dari penelitian yang dilakukan.

III.2. Langkah – langkah Pemecahan Masalah

III.2.1. Studi Lapangan

Studi lapangan merupakan proses awal untuk menentukan suatu permasalahan yang ada di perusahaan, dengan itu permasalahan bisa diteliti dan dicari solusi yang tepat untuk menyelesaikannya. Studi lapangan yang dilakukan dengan melakukan observasi mencari permasalahan yang ada, terutama masalah yang berhubungan dengan penentuan usulan strategi pemasaran terdapat dalam PT. Sygma Examedia Arkanleema tersebut. Studi lapangan ini dilakukan dengan empat cara, yaitu:

1) Observasi/survey lapangan

Dimana pada proses ini merupakan penelitian awal secara langsung di PT. Sygma Examedia Arkanleema, guna mencari permasalahan yang sedang terjadi yang nantinya akan diteliti.

2) Wawancara

Proses wawancara dilakukan bersamaan dengan melakukan observasi ataupun tidak. Wawancara ini dilakukan langsung antara peneliti dengan pegawai bagian marketing dan peneliti dengan petinggi dari PT. Sygma Examedia Arkanleema. Tahap wawancara ini dilakukan untuk mengetahui lebih dalam terhadap permasalahan yang sedang terjadi dengan proses tannya jawab.

III.2.2 Latar Belakang Masalah

Saat proses studi lapangan telah dilakukan maka langkah selanjutnya yaitu melakukan identifikasi permasalahan tersebut yang nantinya akan dikembangkan dalam latar belakang masalah. Berdasarkan data penjualan Syaamil Qur'an Kota Bandung pada tahun 2018 dapat terlihat bahwa penjualan buku Syaamil Qur'an mengalami fluktuatif atau naik turun setiap bulannya. Dari perbandingan setiap

bulannya, pada bulan Januari dan Oktober mengalami penurunan yang sangat drastis dibanding pada bulan-bulan yang lainnya yang dipengaruhi oleh beberapa faktor sehingga menyebabkan ketidaktahuan konsumen pada produk Syaamil Qur'an yang di produksi oleh PT. Sygma Examedia Arkanleema. Sehingga PT. Sygma Examedia Arkanleema harus dapat menyusun strategi pemasaran baru dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki guna menghadapi persaingan yang ada pada saat ini. Perusahaan harus menjadikan produk yang dihasilkannya menjadi salah satu produk unggulan dengan kualitas yang sangat baik dibandingkan produk dari para pesaing.

III.2.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diidentifikasi, permasalahan yang dibahas dalam penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman strategi pemasaran perusahaan PT. Sygma Examedia Arkanleema?
2. Bagaimana menentukan strategi pemasaran yang tepat PT. Sygma Examedia Arkanleema untuk meningkatkan *volume* penjualan produk?
3. Strategi pemasaran apakah yang tepat untuk PT. Sygma Examedia Arkanleema sehingga mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat serta dapat meningkatkan *volume* penjualan?

III.2.4. Studi Literatur

Studi literature merupakan gambaran agar mendapatkan metode yang tepat dalam memecahkan permasalahan, sumber yang di dapat bisa dari buku-buku, jurnal maupun karya ilmiah lainnya yang berhubungan dengan dengan metode yang tepat

III.2.5. Pengumpulan Data

Dalam pemecahan masalah yang diteliti, maka diperlukan data-data yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti tersebut. Pengumpulan data ini berdasarkan dengan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh

peneliti yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti. Data-data yang perlu dikumpulkan ialah sebagai berikut:

1. Data umum Perusahaan

Analisis lingkungan umum perusahaan dilakukan untuk mengetahui secara umum gambaran bagaimana yang ada di perusahaan tersebut. Meliputi:

- a. Sejarah singkat perusahaan
- b. Visi dan misi perusahaan
- c. Struktur organisasi perusahaan

2. Data lingkungan internal perusahaan

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari potensi internal yang dimiliki oleh perusahaan. Analisis internal berhubungan erat dengan fungsi yang ada dalam lingkungan perusahaan yang meliputi faktor produksi dan operasi, sumber daya manusia, organisasi dan manajemen, pemasaran dan keuangan.

- a. Produksi dan operasi

Data produksi yang diperoleh dari PT. Sygma Examedia Arkanleema yakni untuk periode Januari 2018-Desember 2018.

- b. Sumber daya manusia

Sumber daya merupakan input yang menjadi kebutuhan perusahaan untuk melakukan proses pelayanan yang maksimal. Seperti jumlah karyawan dan keahlian.

- c. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan susunan yang terdiri dari fungsi-fungsi dan hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan untuk mencapai tujuan.

- d. Pemasaran

Pemasaran dari PT. Sygma Examedia Arkanleema berfokus pada Kota Bandung

- e. Keuangan

Untuk pengumpulan data penjualan yang ada yakni dari periode Januari 2018-Desember 2018.

3. Data lingkungan eksternal perusahaan

Analisis lingkungan eksternal perusahaan bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman karena faktor-faktor lingkungan dimana perusahaan itu berada. Lingkungan eksternal ini meliputi faktor demografi, pemerintahan, ekonomi, social, budaya dan teknologi.

a. Faktor ekonomi

Laju pertumbuhan ekonomi Indonesia yang makin meningkat

b. Faktor politik

Hubungan regulasi pemerintah terhadap industry percetakan.

c. Faktor teknologi

Penunjang teknologi terhadap kinerja perusahaan.

d. Konsumen

e. Pesaing

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

III.2.5.1 Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara tanya jawab langsung pada pihak-pihak yang bersangkutan di perusahaan, dimana dengan metode ini diharapkan kita dapat memperoleh informasi yang lebih jelas mengenai pokok permasalahan yang akan diteliti.

III.2.5.2 Observasi

Observasi merupakan pengamatan atau peninjauan secara langsung di tempat penelitian yaitu di PT. Sygma Examedia Arkanleema dengan mengamati proses manajemen pemasarannya.

III.2.5.3 Kuisisioner

Kuisisioner adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada.

Pada penelitian, pengambilan kuisioner diperlukan pengambilan data mengenai populasi dan sampel agar mempermudah dan lebih sistematis sesuai dengan tujuan penelitian.

III.2.5.3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Agar kuisioner lebih terarah dan sistematis dengan tujuan penelitian, maka peneliti berusaha maksimal mungkin untuk menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan metode kuisioner penelitian adalah populasi dan sampel.

III.2.5.3.2 Populasi

Berdasarkan pada tempat penelitian yang telah diterapkan, maka populasi yang dijadikan objek adalah konsumen di PT. Sygma Examedia Arkanleema “Syaamil Qur’an”

III.2.5.3.3 Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam pembuatan kuisioner ini sendiri adalah teknik incidental sampling. Teknik incidental sampling adalah teknik penarikan sampel secara kebetulan, yaitu siapa saja yang kebetulan ditemui membeli produk Syaamil Qur’an, dimana kuisioner dibagikan kepada konsumen yang sedang membeli produk buku Syaamil Qur’an PT. Sygma Examedia Arkanleema untuk dijadikan responden. Untuk mendapatkan ukuran responden, dilakukan uji tes kecukupan data dengan rumusan sebagai berikut :

$$n \leq \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right) pq}{e^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel minimum

$Z\alpha/2$ = nilai distribusi normal baku

p = presentase kuisioner dijawab benar

q = presentase kuisioner dijawab salah

e = toleransi *error*

α = tingkat signifikansi

III.2.5.4 Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari buku-buku, literature-literatur, surat kabar, internet, dan bahan-bahan khususnya yang berkaitan dengan manajemen pemasaran.

III.2.6. Pengolahan Data

Setelah data terkumpul, proses pengolahan pun data bisa dilakukan. Pengolahan data disini bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang diteliti. Dalam hal ini mengenai optimasi rencana produksi, dan kebijakan persediaan untuk periode produksi selanjutnya. Adapun proses pengolahan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

III.2.6.1 Menganalisis Permintaan produk Berdasarkan *PLC (Product life cycle)*

Pengumpulan data permintaan pada masa lalu untuk mengetahui fluktuasi permintaan serta untuk melihat pengaruh dan pengembangan produk yang dilakukan terhadap tingkat permintaan. Dengan adanya siklus hidup yang dapat digunakan untuk mempertahankan volume penjualan agar tidak menurun akibat sebuah produk mengalami keusangan.

Sebagaimana besarnya kurva siklus hidup produk digambarkan berbentuk bel. Kurva ini umumnya dibagi menjadi empat tahap yaitu : pengenalan, pertumbuhan, kedewasan, dan penurunannya.

Dan dari grafik plot data dapat dianalisa apa yang terjadi pada produk tersebut, dan dapat dicari strategi apa yang cocok pada daur hidup produk pada saat ini.



Gambar III . 1 PLC Curve

Sumber: Kotler, 1991:16

III.2.6.2 Merumuskan Strategi Yang Akan Dipilih

Teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap yaitu tahap 1 tahap *input*, tahap 2 tahap pencocokan, tahap 3 tahap keputusan.

III.2.6.2.1 Tahap *Input*

Dalam pelaksanaannya tahap ini menerangkan mengenai faktor-faktor eksternal dan internal. Matriks-matriks tersebut adalah :

A. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Dalam mengidentifikasasi hasil survey dari pihak perusahaan yang terdiri dari kekuatan, peluang, ancaman, dan kelemahan perusahaan.

B. Matriks *Internal Factors Evaluation (IFE)*

Pada Matriks IFE ini yang menjadi responden ialah pelanggan perusahaan, data yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yaitu berkaitan dengan kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Kemudian hasil data dan informasi dari aspek internal perusahaan (*critical success factor*) yang didapat dari hasil responden diolah

kedalam matriks IFE yang nantinya menghasilkan nilai bobot dan dimulai dari hasil jumlah responden dibagi jumlah keseluruhan responden, tentukan *rating* seriap *critical success factor* antara 1 sampai 4, yang artinya menentukan dari kategori sangat lemah sampai sangat kuat. Dalam hal ini, rating tersebut mengacu pada kondisi perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada. Setelah itu kita dapat menentukan skor *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) dengan cara mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating* untuk mendapatkan nilai skor dan untuk mendapatkan jumlah skor total IFE bagi perusahaan harus mempunyai nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan jika diatas 2,5 menandakan posisi internal yang kuat. Itu dapat dilihat pada tabel dibawah

Tabel III . 1 Matriks IFE

No	Keterangan				
	Faktor Internal				
Kekuatan (<i>Strenght</i>)		Jumlah	Bobot %	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
1					
2					
3					
4					
5					
Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
1					
2					
3					
4					
5					
Total					

C. Matriks *Eksternal Factors Evaluation* (EFE)

Pada Matriks EFE ini yang menjadi responden ialah pelanggan perusahaan, data yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yaitu berkaitan dengan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) perusahaan. Kemudian hasil data dan informasi dari aspek eksternal perusahaan (*critical success factor*) yang didapat dari hasil responden diolah kedalam matriks EFE yang nantinya menghasilkan nilai bobot dan dimulai dari

hasil jumlah responden dibagi jumlah keseluruhan responden, tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, yang artinya menentukan dari kategori sangat lemah sampai sangat kuat. Dalam hal ini, rating tersebut mengacu pada kondisi perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada. Setelah itu kita dapat menentukan skor *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) dengan cara mengalikan nilai bobot dengan nilai *rating* untuk mendapatkan nilai skor dan untuk mendapatkan jumlah skor total EFE bagi perusahaan harus mempunyai nilai adalah 4,0, yang mengidentifikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sedangkan untuk skor total 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman ancaman eksternal. Itu dapat dilihat pada tabel dibawah

Tabel III . 2 Matriks EFE

No	Keterangan Faktor Internal	Jumlah	Bobot %	Rating	Score
	Peluang (<i>Opportunity</i>)				
1					
2					
3					
4					
5					
Ancaman (<i>Threat</i>)					
1					
2					
3					
4					
5					
Total					

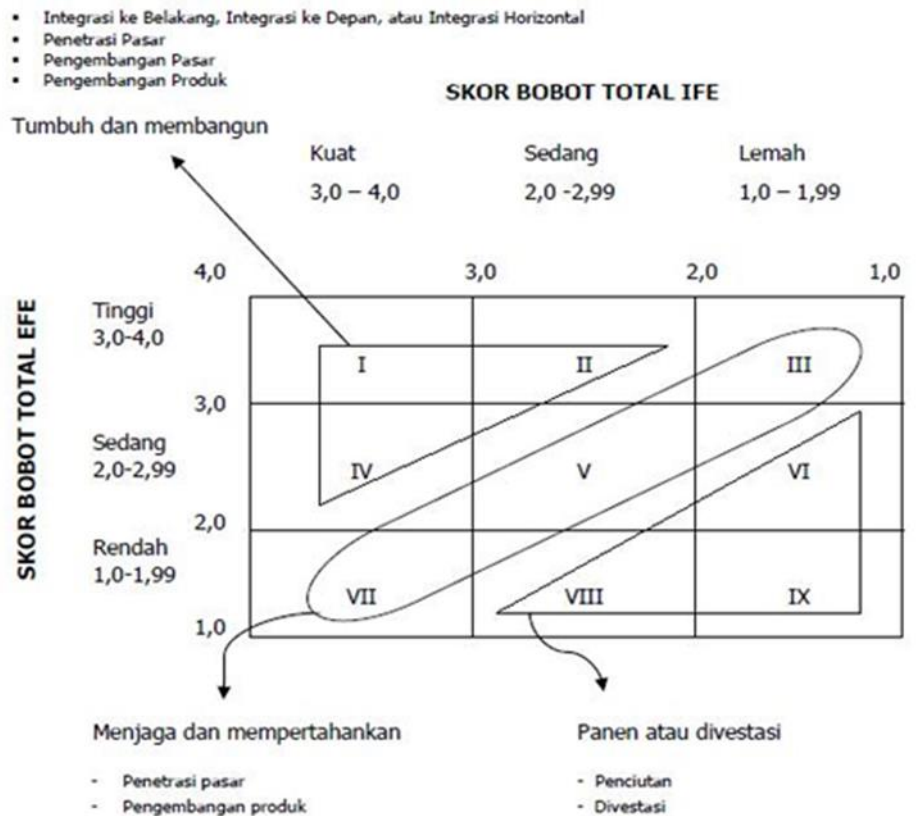
III.2.6.2.2 Tahap Penyesuaian

Pada tahap penyesuaian ini, pengembangan alternative strategi dilakukan dengan menggunakan matriks-matriks sebagai berikut :

A. Matriks *Internal dan Eksternal* (IE)

Dalam pengolahan data Matriks IE, data yang didapat dari masing-masing jumlah total skor IFE dan EFE yang bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Pada Matriks IE terdapat

Sembilan sel strategi perusahaan yang kemudian dikelompokkan kembali menjadi tiga strategi utama yaitu *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8),



Stability Strategy yang ditetapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan, *Retrenchment Strategy* (sel 3, 6 dan 9) yang berarti usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Gambar III . 2 Matriks IE

Sumber : Fred R. David, 2011:344

B. Matriks SWOT

Pada pengolahan Matriks SWOT ini, pengolahan data dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) ndengan faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi di perusahaan sehingga pada akhirnya dapat melakukan berbagai cara untuk mensiasati pemanfaatan peluang terhadap perusahaan. Setelah indentifikasi faktor-faktor didapatkan empat tipe strategi yaitu pertama,

strategi SO (*strengths-opportunity*) yang dimana strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Kedua, strategi ST (*strengths-threat*) yang dimana dalam strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Ketiga, strategi WO (*weakness-opportunity*) yang dimana strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Keempat, strategi WT (*weakness-threat*) yang dimana strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* (sikap bertahan) dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel III . 3 Contoh format Matriks SWOT

<div style="text-align: center;"> <div>IFE</div> <div>STRENGHT (S)</div> <div>Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang internal</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div>WEAKNESS(W)</div> <div>Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang internal</div> </div>	
		EFE
<div style="text-align: center;"> <div>OPPORTUNITIES (O)</div> <div>Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div>STRATEGI (SO)</div> <div>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div>STRATEGI (WO)</div> <div>Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang</div> </div>
<div style="text-align: center;"> <div>THREAT (T)</div> <div>Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div>STRATEGI (ST)</div> <div>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</div> </div>	<div style="text-align: center;"> <div>STRATEGI (WT)</div> <div>Ciptakan strategi meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</div> </div>

Sumber: Freddy Rangkuti (1998:34)

III.2.6.2.3 Tahap Keputusan

Pada tahap ini digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai informasi dari tahap masukan untuk secara objektif mengevaluasi alternative strategi yang dapat dikerjakan (*feasible*) yang dihasilkan dari analisa

pada tahap penyusuaian. Contoh bentuk dasar QSPM dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel III . 4 Contoh Bentuk Dasar QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Weight	Strategi I	Strategi II	Strategi III
Faktor Eksternal				
1. Ekonomi				
2. Politik/Hukum				
3. Sosial/Kebudayaan				
4. Demografi/lingkungan				
5. Teknologi				
6. Persaingan				
Faktor Internal				
1. Manajemen				
2. Pemasaran				
3. Keuangan				
4. Produksi/Operasi				
5. Penelitian				
6. Pengembangan				
7. Sistem Informasi				

Sumber : Husein Umar (2002:245)

Faktor Internal : 1 = sangat lemah

2= lemah

3= kuat

4= sangat kuat

Faktor Eksternal : 1= lemah

2= rata-rata

3= diatas rata-rata

4= sangat kuat

III.2.6.3 Strategi Bisnis Terpilih

Strategi bisnis terpilih oleh perusahaan yang dilakukan melalui suatu matriks yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks ini secara jelas menunjukkan strategi alternative mana yang akan dipilih untuk perusahaan yang strateginya didapat dari hasil strategi matriks IFE, EFE, IE, dan SWOT.

III.2.6.4 Pengembangan QSPM

Dalam pengembangan QSPM yang menjadi responden ialah para petinggi perusahaan. Kemudian dilakukan pengolahan data yang informasinya (*Attractive Score*) diperoleh dari faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) *key success factor* berdasarkan strategi alternatif terpilih dengan batasan nilai *attractive score* adalah 1 yang berarti tidak menarik, 2 yang berarti agak menarik, 3 yang berarti secara logis menarik, 4 yang berarti sangat menarik. Setelah itu didapat hasil *total attractive score* (TAS) dari hasil bobot dikali *attractive score* kemudian seluruh *total attractive score* pada masing-masing kolom strategi terpilih QSPM.

III.2.6.5 Strategi Positioning

Untuk menentukan faktor-faktor yang berpengaruh dalam strategi *positioning*, dapat dipakai beberapa pendekatan. Pendekatan tersebut adalah atribut produk, harga produk, pemakaian produk, pemakai produk, kelas produk, pesaing.

III.2.6.6 Action Plan

Pada *Action Plan* (Perencanaan aksi) ini yang merupakan persiapan awal menuju tindakan. Perusahaan dapat merencanakan satu tahun kedepan yang berdasarkan hasil strategi yang terpilih dari matriks QSPM.

III.2.7. Analisis dan Pembahasan

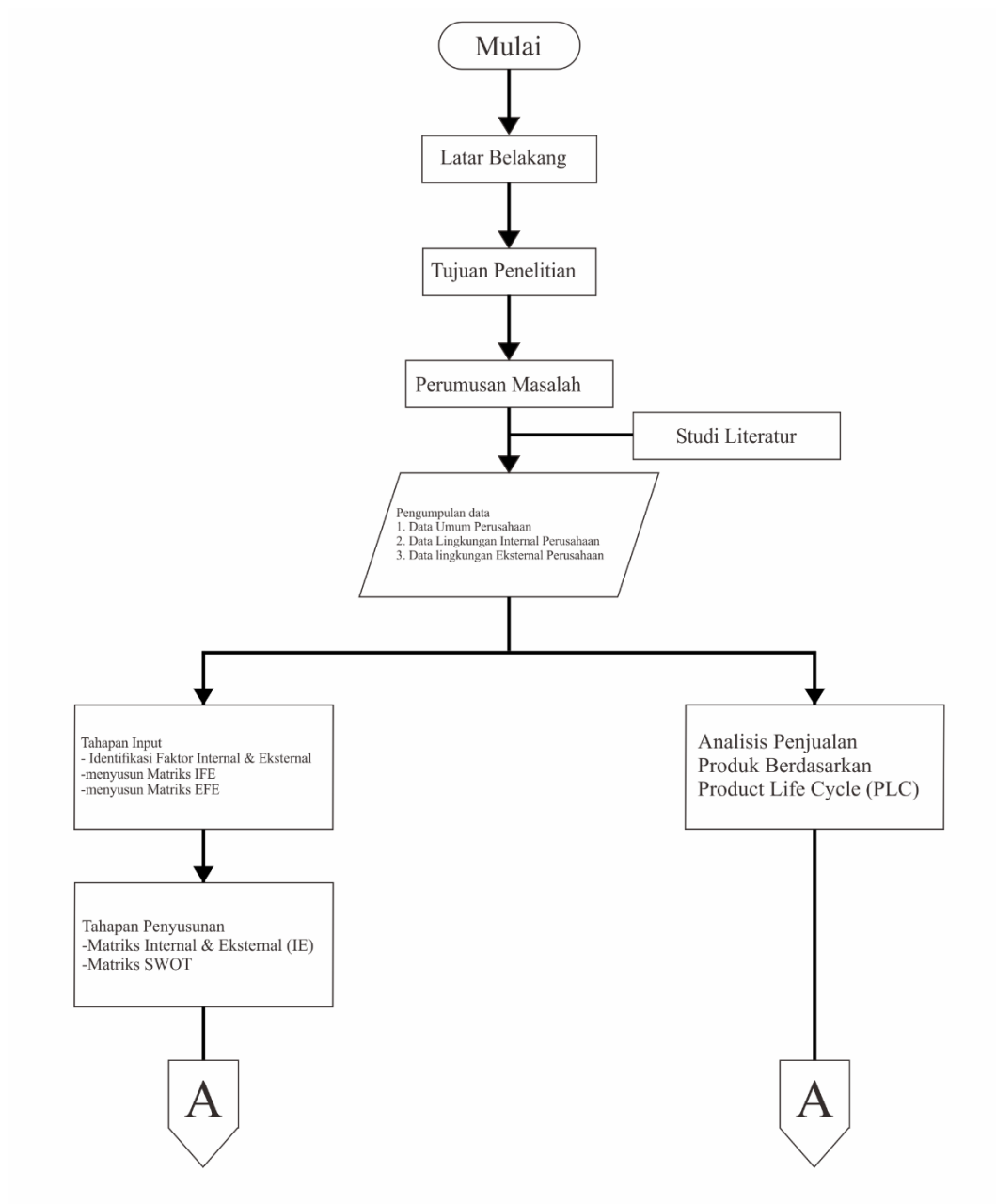
Setelah melakukan pengumpulan dan pengolahan data selanjutnya adalah melakukan analisa dan pembahasan atas pengerjaan yang telah dilakukan sebelumnya, analisa dilakukan untuk mengetahui tahapan bagaimana merumuskan usulan strategi bagi perusahaan serta membahas hasil pengolahan data yang telah dilakukan.

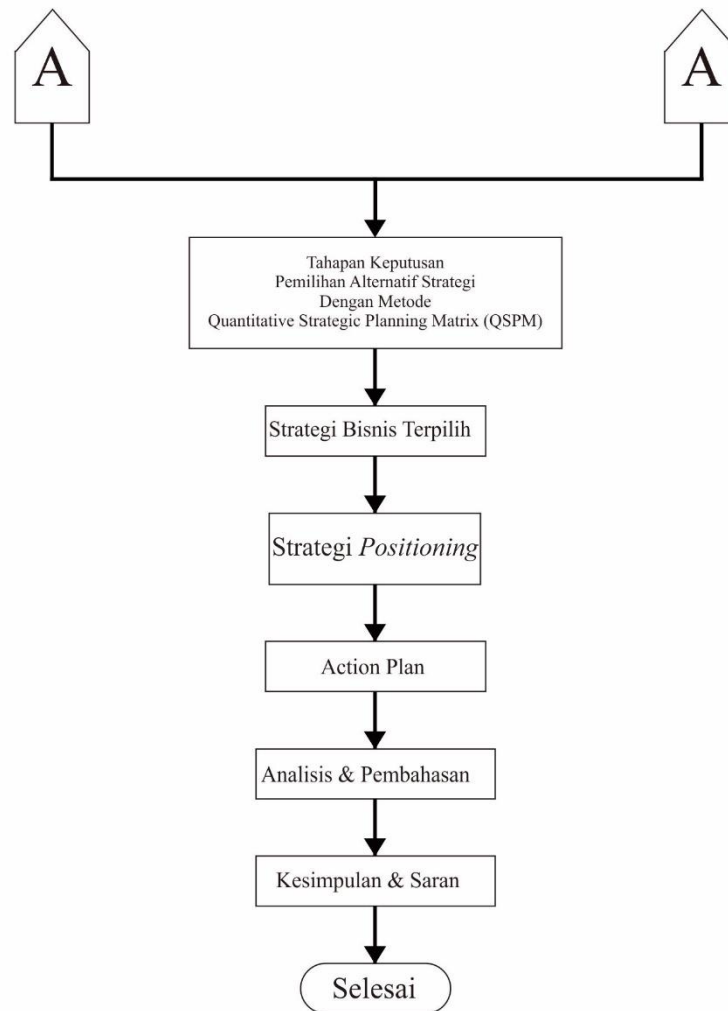
III.2.8. Kesimpulan dan Saran

Dari hasil analisa yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan berdasarkan jawaban dari permasalahan yang ada. Sedangkan saran dapat dinyatakan apabila terdapat hal-hal baru yang ditemukan untuk selanjutnya.

III.3. Flowchart Pemecahan Masalah

Dari langkah-langkah pemecahan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka akan di gambarkan secara ringkas pula melalui bentuk *flowchart* pemecahan masalah dibawah ini, yaitu:





Gambar III . 3 Flowchart pemecahan masalah

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

IV.1. Pengumpulan Data

IV.1.1. Sejarah Perusahaan



Gambar IV . 1 Logo perusahaan

Nama Perusahaan : PT. Sygma Examedia Arkanleema

Alamat Perusahaan : Jl. Babakan Sari No.71, Babakan Sari,
Kiaracondong, Kota Bandung, Jawa Barat 40283

Nomor Telepon Perusahaan : [\(022\) 7203791](tel:0227203791)

Website : sygmacorp.com

Bermula dari mengemas apik lembaran buletin Jumat, lalu merambah ke ranah buku-buku fiksi islami, hingga pada akhirnya dipercaya menjadi *trend setter* lahirnya segudang inovasi Al-Quran seperti sekarang.

Jika sebelumnya dikenal sebagai penerbit dan percetakan, pada tahun 2012, Sygma CMC mulai merambah 9 dari 14 jenis industri kreatif. Kesembilan industri kreatif yang mulai menjadi target pengembangan Sygma CMC adalah *Research and Development (R&D), Advertising, Design, Fashion, Film Video Fotografi, Interactive Games, Publishing dan Printing, Computer dan Software*, serta TV dan Radio. Berikut dipaparkan sejarah yang mengawali Sygma CMC yakni sebagai berikut :

1. Tahun 2008, Sygma berbadan hukum PT Sygma Examedia Arkanleema yang bergerak pada industri publishing dan printing.
2. Tahun 2009, sebagai bentuk tanggung jawab dan kepedulian guna pemberdayaan umat, Sygma Foundation didirikan.
3. Tahun 2010, Sygma Foundation mendirikan sekolah Bintang Madani.
4. Tahun 2010, Sygma merasa perlu memisahkan pengelolaan perusahaan printingnya sebagai anak perusahaannya. Oleh karena itu, lahirlah PT Sygma Exa Grafika.
5. Akhir tahun 2011, transformasi menjadi Sygma CMC (*Creative Media Corporation*) diresmikan sebagai bentuk jawaban atas tantangan dalam industri kreatif saat ini. Pada saat inilah Sygma melebarkan sayap industrinya dengan mengembangkan 9 dari 14 jenis industri kreatif.
6. Tahun 2012, Sygma menghadirkan Qur'an *Epicentrum*, sebuah upaya untuk mempermudah masyarakat dalam mendapatkan informasi sekaligus menjadi fasilitator bagi masyarakat untuk mudah berinteraksi dengan Al Quran. Akhir tahun 2012, Sygma kembali melahirkan dua anak perusahaannya, yakni PT Sygma Media Inovasi (*Sygma Innovation*), perusahaan yang diproyeksikan untuk menciptakan dan membidani lahirnya segala macam inovasi produk; dan PT Sygma Daya Insani (SDI), perusahaan yang diproyeksikan untuk melakukan distribusi secara *direct selling* atas produk-produk inovatif.

IV.1.2. Visi Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

“Menjadi korporasi media berbasis nilai keluarga yang paling berpengaruh di Indonesia, berfokus kepada industri media kreatif dengan kualitas internasional, jaringan global, dan profitabilitas tinggi.”

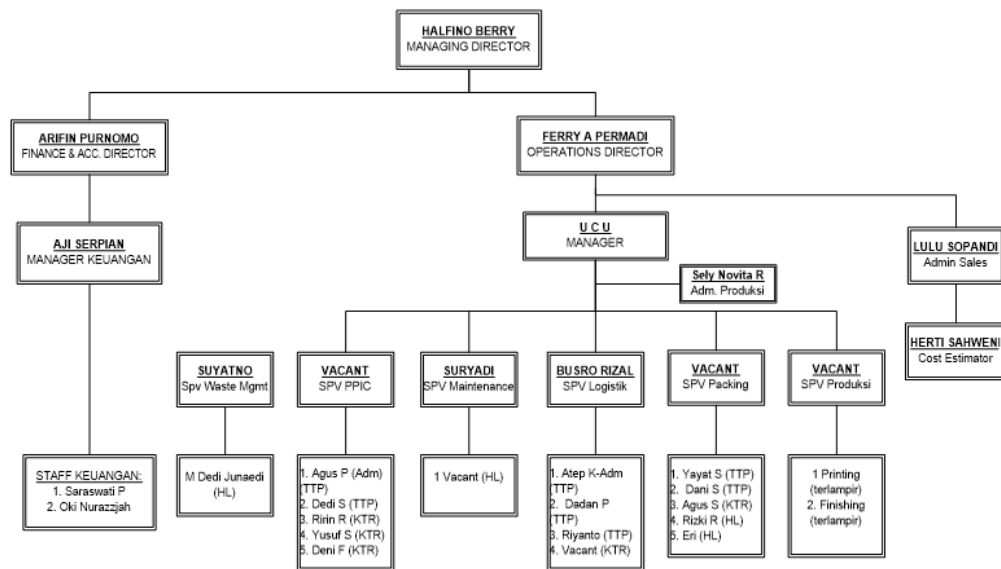
b. Misi Perusahaan

1. Mewujudkan perusahaan media kreatif nomor satu di Indonesia dengan jalur-jalur pemasaran yang terintegrasi secara efektif.
2. Mengembangkan sumberdaya manusia yang profesional, berakhlak baik, loyal dan berkomitmen kepada pengembangan bidang media.
3. Merancang dan menghasilkan produk-produk bermutu dengan konten yang unggul, bermanfaat dan berorientasi kebaikan universal untuk masyarakat Indonesia dan dunia.
4. Mewujudkan perusahaan berstandar Internasional yang memberikan jaminan kepuasan pelanggan secara optimal.
5. Memperoleh keuntungan terbaik untuk menyejahterakan segenap pemangku kepentingan dan berkontribusi bagi kesejahteraan masyarakat.

❖ Misi Khusus :

Memudahkan umat untuk berinteraksi dengan Al – Qur’an baik untuk mendapatkan, mempelajari, maupun memahaminya dengan secara kreatif merancang, menghasilkan, dan menyebarkan produk-produk berbasis Al – Qur’an yang bermutu dan menyenangkan.

IV.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar IV . 2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dibuat perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri, dengan demikian alur kegiatan dalam organisasi tersebut sesuai dengan kegiatannya.

Struktur organisasi PT. Sygma Examedia Arkanleema mempunyai struktur organisasi yang berbentuk staf dan garis. Hal ini terlihat dengan adanya pembagian tugas antara satu bidang dengan bidang lainnya. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam struktur organisasi PT. Sygma Examedia Arkanleema adalah sebagai berikut :

- 1) *Managing Director*
- 2) *Finance and ACC Director*
 - a. *Finance Manager*
 - b. *Finance Staff*
- 3) *Operation Director*
 - a. *Manager*
 - b. *Admin produksi*
 - c. *Admin Sales*

d. *Cost Estimator*

4) Supervisor

a. *Waste Mgmt*

b. *PPIC*

c. *Maintenance*

d. *Logistic*

e. *Packing*

f. Produksi

A. Job Description

Berikut ini akan diuraikan mengenai tugas masing-masing unsur yang terlibat, yakni sebagai berikut :

1. Managing Director

- Memimpin perusahaan dan menjadi motivator bagi karyawannya
- Mengelola operasional harian perusahaan
- Merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasi, mengawasi dan mengalisis semua aktivitas bisnis perusahaan
- Mengelola perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan
- Merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi proses penganggaran di perusahaan
- Merencanakan dan mengontrol kebijakan perusahaan agar dapat berjalan dengan maksimal
- Memastikan setiap departemen melakukan strategi perusahaan dengan efektif dan optimal
- Memutuskan dan membuat kebijakan untuk kemajuan perusahaan
- Membuat prosedur dan standar perusahaan
- Membuat keputusan penting dalam hal investasi, integrasi, aliansi dan divestasi
- Merencanakan dan mengeksekusi rencana startegis perusahaan jangka menengah dan jangka panjang untuk kemajuan perusahaan
- Menghadiri pertemuan, seminar, konferensi maupun pelatihan

2. *Finance and Acc Director*

- Bekerja sama dengan bagian lain, bertugas merencanakan dan meramalkan beberapa aspek dalam perusahaan termasuk perencanaan umum keuangan perusahaan
- Mengambil keputusan penting investasi dan berbagai pembiayaan serta semua hal yang terkait dengan keputusan tersebut
- Bertugas dalam menjalankan dan mengoperasikan roda kehidupan perusahaan seefisien mungkin dengan menjalin kerja sama dengan manajer lainnya

3. *Finance Manager*

- Mengelola keuangan perusahaan, melakukan kontrak dengan debitur dan mengadministrasikan kegiatan perusahaan.
- Membina hubungan dengan lembaga atau instansi yang berkaitan dengan masalah pendanaan dan perpajakan.
- Melaporkan semua kegiatan dan hasilnya kepada Direktur Utama

4. *Staff Keuangan*

- Melakukan pengaturan keuangan perusahaan
- Melakukan *penginputan* semua transaksi keuangan ke dalam program
- Melakukan transaksi keuangan perusahaan
- Melakukan pembayaran kepada *supplier*
- Berhubungan dengan pihak internal maupun eksternal terkait dengan aktivitas keuangan perusahaan
- Melakukan penagihan kepada *customer*
- Mengontrol aktivitas keuangan / transaksi keuangan perusahaan
- Membuat laporan mengenai aktivitas keuangan perusahaan
- Menerima dokumen dari vendor internal maupun eksternal
- Melakukan verifikasi terhadap keabsahan dokumen
- *Entry SAP*

- Melakukan evaluasi *budget*
- Membuat laporan manajemen kepada induk perusahaan
- Menyiapkan dokumen penagihan *invoice*/kuitansi tagihan beserta kelengkapannya
- Melakukan rekonsiliasi dengan unit lain

5. *Operation Director*

- Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seluruh pelaksanaan operasional perusahaan
- Membuat standar perusahaan mengenai semua proses operasional, produksi, proyek, dan kualitas hasil produksi
- Membuat strategi dalam pemenuhan target perusahaan dan cara mencapai target tersebut
- Membantu tugas-tugas direktur utama
- Mengecek, mengawasi, dan menentukan semua kebutuhan dalam proses operasional perusahaan
- Merencanakan, menentukan, mengawasi, mengambil keputusan dan mengkoordinasi dalam hal keuangan untuk kebutuhan operasional perusahaan
- Mengawasi seluruh karyawan apakah tugas yang dilakukan sesuai dengan standar operasional perusahaan
- Bertanggung jawab pada pengembangan kualitas produk ataupun karyawan
- Membuat laporan kegiatan untuk diberikan kepada direktur utama
- Bertanggung jawab pada proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi

6. Manager Produksi

- Mengawasi proses produksi agar kualitas, kuantitas dan waktunya sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat

- Bertanggung jawab mengatur manajemen gudang agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan persediaan bahan baku, bahan penolong maupun produk yang sudah jadi di gudang
- Bertanggung jawab mengatur manajemen alat agar fasilitas produksi berfungsi sebagaimana mestinya dan beroperasi dengan lancar
- Membuat laporan secara berkala mengenai kegiatan di bagiannya
- Bertanggung jawab pada peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan yang berada di bawah tanggung jawabnya
- Memberikan penilaian dan sanksi jika karyawan di bawah tanggung jawabnya melakukan kesalahan dan pelanggaran
- Berinovasi dalam pengerjaan produksi dan memberikan masukan pada perusahaan yang berkaitan dengan bagian produksi

7. Admin Produksi

- Mengumpulkan data hasil produksi
- Memproses data
- Menghitung efektifitas kerja mesin
- Menghitung etos kerja SDM
- Menghitung konversi bahan baku terhadap hasil produksi dan scrap (sampah)
- Mengontrol proses produksi serta kesesuaiannya dengan data tertulis
- Membuat laporan harian
- Menyusun jadwal (*shift*) kerja operator produksi
- Menghitung dan memastikan kebenaran *over time* (jam lembur) operator produksi
- Menerima permintaan (pesanan produk) dari *PPIC*
- Mengajukan permintaan bahan baku kepada *Dept.Inventory* serta melakukan retur sisa bahan baku
- Melakukan *stock opname* pada akhir bulan
- Membuat laporan bulanan serta melakukan evaluasi hasil produksi
- Membuat laporan akhir tahun serta melakukan evaluasi hasil produksi

8. *Admin Sales*

- Menangani permintaan pelanggan
- Mengejar harga jual
- Menekan target penjualan harian
- Mempertahankan hubungan pelanggan yang baik
- Rekapitulasi laporan penjualan
- Menumbuhkan bisnis
- Mempertahankan catatan klien
- Mendukung perwakilan penjualan saat mereka berada di lapangan
- Memperbarui repetisi status pesanan dan rincian pengiriman sehingga mereka dapat terus menginformasikan pelanggan
- Mengatur janji temu untuk tim penjualan dan menyediakan informasi presentasi atau produk apa pun yang dibutuhkan oleh perwakilan untuk pertemuan.

9. *Cost Estimator*

- Melaksanakan semua kegiatan yang mencakup pengumpulan data harga satuan bahan dan upah
- Menyiapkan analisa harga satuan pekerjaan
- Perhitungan analisa harga satuan dan perhitungan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan adalah benar dan akurat.

10. *Supervisor*

- *Waste Management*
 - Mengawasi pengangkutan limbah untuk memastikan bahwa pengawasan tersebut dilakukan secara efisien tanpa mencemari sumber air dan tanah.
 - Membantu pengembangan teknis pembuangan limbah terbarukan
 - Memastikan kepatuhan terhadap perundang-undangan saat ini dalam transportasi, penanganan dan eksekusi limbah
 - Merumuskan dan mengontrol anggaran untuk eksekusi limbah

- Memastikan eksekusi limbah tepat waktu dan tepat tempat
 - Memantau kinerja kontrak dari penyedia jasa eksekusi limbah
 - Berurusan langsung dengan keluhan dari masyarakat sekitar
- *PPIC*
 - Merancang rencana produksi, *MPS (Master production schedule)*, dan *CRP (Capacity requirement plan)*
 - Memastikan *finished goods* tersedia tepat waktu dan tepat jumlah, dengan berkoordinasi dengan dept Produksi, *QC*, dan *Procurement*.
 - Memberikan data estimasi jumlah dan tanggal ketersediaan *finished goods* kepada *marketing*.
 - Mengontrol persediaan/*inventory* agar berada pada level normal
 - Membuat *report* yg menjadi tanggung jawabnya, contoh: *PPIC activities report, Inventory level, Customer service level, On time delivery, Forecast accuracy*, dsb.
 - Berkoordinasi dengan perusahaan lain apabila ada produk yg *Toll in* atau *Toll out* (memproduksi produk kita ke perusahaan lain atau menerima memproduksi produk perusahaan lain)
 - Tugas lain dari superior terkait dengan *PPIC*
 - *Maintenance*
 - Menyusun rencana pemeliharaan peralatan dan mesin produksi yang meliputi *preventive maintenance, overhaul* dan perbaikan peralatan mesin yang rusak
 - Mengawasi pelaksanaan pemeliharaan peralatan dan mesin untuk menjaga kelancaran proses produksi, mengurangi peralatan dan mesin berhenti (*stoppage*) karena rusak (*break down*), menjaga konsistensi kualitas dan memperpanjang umur peralatan dan mesin.
 - Mengajukan rencana kebutuhan *spare part* pelumas dan bahan pembantu lainnya, untuk keperluan pemeliharaan peralatan dan mesin, serta menjaga dan mengawasi pemakaian suku cadang, pelumas dan bahan pembantu lainnya

- Mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dengan menekan absensi, peningkatan disiplin dan tata tertib serta konsistensi dalam menerapkan metode kerja dan keselamatan kerja
 - Mengatur pembuatan laporan, analisis dan evaluasi pemeliharaan mesin produksi yang meliputi absensi, pemakaian suku cadang, dan bahan pembantu lainnya
- *Logistic*
 - Melaksanakan tata administrasi penerimaan dan pengeluaran barang dari dan ke gudang sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan.
 - Memberikan pengarahan kepada bagian gudang, seperti melaksanakan tata penyimpanan barang di gudang, menjaga keamanan, kebersihan dan ketertiban gudang serta melakukan *stock opname* secara berkala sesuai yang telah ditetapkan.
 - Memeriksa dan memonitor terus menerus hasil pelaksanaan tugas bawahannya dan memberikan pengarahan kepada bawahannya.
 - Mencocokkan tingkat *stock* yang tertera dalam kartu meja dengan yang ada pada kartu gudang.
 - Mengajukan permintaan penambahan *stock* kepada direktur utama.
 - *Packing*
 - Mengkoordinasikan kegiatan pengemasan produk agar sesuai dengan *SOP* yang berlaku.
 - Mengawasi kegiatan pengemasan produk agar sesuai dengan *lead time* yang ditentukan.
 - Memberi *briefing* dan pelatihan kepada *Packer (Staff Packing)* yang baru, mengenai cara pengoperasian mesin dan *SOP*.
 - Memastikan hanya produk *finish goods* yang lolos pada proses *packing*

- **Produksi**
 - Membuat perencanaan dan permintaan semua kebutuhan untuk proses produksi
 - Mengatur, mengkoordinasi dan mengawasi semua tugas bawahannya agar sesuai perencanaan, prosedur dan standar kerja perusahaan
 - Bertanggung jawab pada dalam pencapaian target produksi dan kualitas standar hasil produksi
 - Memberi bimbingan pada bawahan agar bawahan dapat meningkatkan kemampuannya dan melakukan penilaian kinerja bawahan
 - Memimpin dan mengawasi proses pelaksanaan produksi agar sesuai dengan standar perusahaan
 - Bertanggung jawab pada ketertiban dan kedisiplinan bawahan
 - Membuat laporan kerja dan analisa permasalahan kerja yang terjadi kepada atasan secara berkala
 - Bertanggung jawab pada kebersihan lingkungan kerja dan keselamatan kerja bawahannya

IV.1.4. Produk yang Dihasilkan

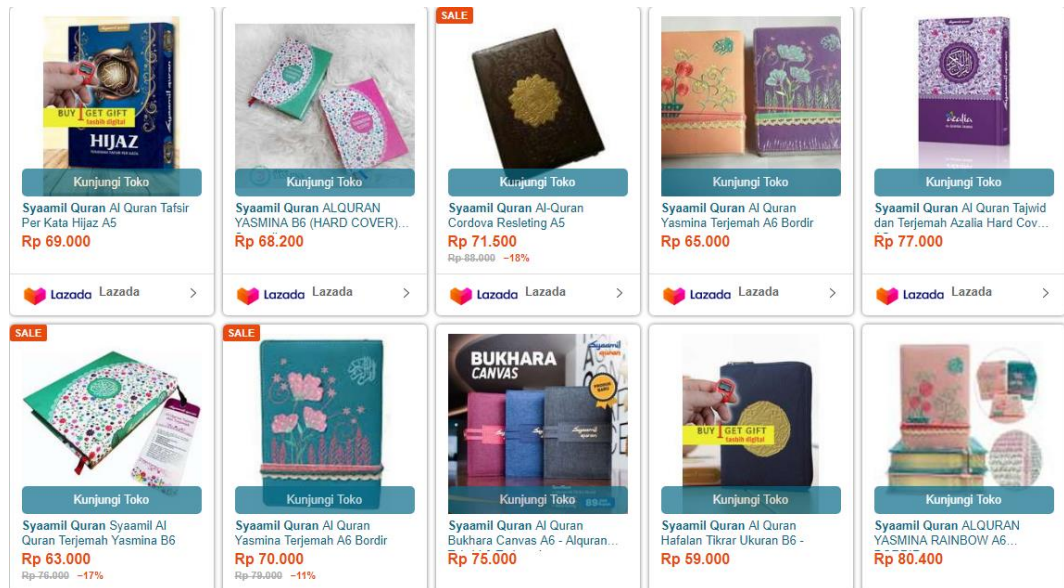
PT. Sygma Examedia Arkanleema adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri percetakan mengusung tema islami, salah satunya memproduksi Al-Quran. Untuk saat ini perusahaan telah memproduksi berbagai jenis Al-Quran, seperti Azalia, Asy-Syaamil, Bukhara, Alwashim, Tikrar, Hishna Suede, Cordova, dll. Kualitas produk Al-Quran ini benar-benar terjaga karena diproduksi dari bahan baku pilihan yang berkualitas, yang telah diseleksi saat dilakukannya proses penyortiran bahan baku sebelum dilakukan proses produksi.

IV.1.5. Data-data Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Pemasaran merupakan usaha perusahaan untuk menarik pelanggan, mengenalkan dan menawarkan produknya kepada konsumen. PT. Sygma Examedia Arkanleema merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri percetakan mengusung tema islami. Berikut ini adalah bauran pemasaran yang ada dalam perusahaan PT. Sygma Examedia Arkanleema, yaitu :

1. Produk (Product)

Produk Al-Quran yang dihasilkan PT. Sygma Examedia Arkanleema saat ini sudah banyak jenisnya, seperti Azalia, Asy-Syaamil, Bukhara, Alwashim, Tikrar,



Hishna Suede, Cordova, dll.

Gambar IV . 3 Contoh Produk Perusahaan

2. Harga (Price)

Harga merupakan sejumlah kompensasi (uang) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa. Berikut adalah kisaran harga dari produk yang diproduksi oleh PT. Sygma Examedia Arkanleema :

Pricelist

AL QURAN AZALIA A6 KECIL JAKET AGENDA ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 76.000 Harga : Rp 57.000 Detail	AL QURAN MINA A4 HC200 TILAWAH ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 99.000 Harga : Rp 74.250 Detail
AL QURAN BUKHARA TAJWID TERJEMAH KECIL HC ➤ SYA.1011 ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 49.500 Harga : Rp 49.500 Detail	AL QURAN MINA A6 KECIL ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 49.000 Harga : Rp 49.000 Detail
AL QURAN CORDOVA A6 JAKET TIPE CA 3 ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 49.000 Harga : Rp 36.750 Detail	AL QURAN MINA POCKET A7 JAKET ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 29.000 Harga : Rp 29.000 Detail
AL QURAN CORDOVA A6 JAKET TIPE QURTHUBI ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 49.500 Harga : Rp 49.500 Detail	AL QURAN MINA POCKET A7 SC ➤ PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 24.500 Harga : Rp 24.500 Detail

AL QURAN MINA TILAWAH SEDANG HC A5 > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 64.000 Harga : Rp 48.000 Detail	AL-QUR'AN & TERJEMAHNYA - ORGANIZER > SYAAMIL > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 48.000 Harga : Rp 48.000 Detail
AL QURAN NUR > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 23.000 Harga : Rp 23.000 Detail	AL-QUR'AN & TERJEMAHNYA - TERBUKA > ANDALUSIA A6 TEENS > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 62.000 Harga : Rp 46.500 Detail
AL QURAN NUR JEDDAH HC > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 27.000 Harga : Rp 27.000 Detail	AL-QURAN & TERJEMAH PER KATA TYPE HIJAZ > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 150.000 Harga : Rp 112.500 Detail
AL QURAN TAJWID BUKHARA A6 001 JAKET > SYA.0996 > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 62.000 Harga : Rp 46.500 Detail	AL-QURAN & TERJEMAH PER KATA TYPE HIJAZ - BESAR > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 150.000 Harga : Rp 112.500 Detail
AL QURAN TERJEMAH & TAJWID YASMINA B6 > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 68.000 Harga : Rp 51.000 Detail	AL-QURAN & TERJEMAH PER KATA TYPE HIJAZ - BESAR > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 150.000 Harga : Rp 112.500 Detail
AL QURAN TIKRAR HAFALAN B6 HC > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 59.000 Harga : Rp 44.250 Detail	AL-QURAN & TERJEMAH PER KATA TYPE HIJAZ - KECIL > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 72.000 Harga : Rp 54.000 Detail
AL QURAN TIKRAR HAFALAN BESAR HC > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 129.000 Harga : Rp 103.200 Detail	AL-QURAN & TERJEMAH PER KATA TYPE NEW HIJAZ - BESAR > NEW HIJAZ > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 129.000 Harga : Rp 96.750 Detail
AL QURAN TIKRAR HAFALAN SEDANG AS HC > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 79.000 Harga : Rp 59.250 Detail	AL-QURAN & TERJEMAH USHUL FIQIH TIPE ARAFAH > PT. SYGMA EXAMEDIA ARKANLEEMA	Harga : Rp 72.000 Harga : Rp 54.000 Detail

Gambar IV . 4 Harga Produk

3. Tempat (*Place*)

PT. Sygma Examedia Arkanleema yang terletak di Kiara Condong Jalan Babakan Sari No. 71, Bandung - Jawa Barat. PT. Sygma Examedia Arkanleema memiliki cabang gerai ataupun konsinyasi, diantaranya di Gramedia, Toga Mas, Gunung Agung, dll.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi yang dilakukan oleh PT. Sygma Examedia Arkanleema dengan cara media online seperti facebook, instagram, shoppe, lazada, tokopedia, blibli, bukalapak, dan lain sebagainya. Selain melalui media online, dengan cara bekerjasama atau konsinyasi dengan toko toko buku, diantaranya di Gramedia, Toga Mas, Gunung Agung, dll

IV.1.6. Data-data Penjualan Produk Syaamil Quran Kota Bandung Tahun 2018

Pada uraian dibawah ini dilihat bahwa penjualan Syaamil Qur'an di daerah Kota Bandung pada bulan Januari sampai bulan Desember tahun 2018 mengalami kenaikan dan penurunan atau fluktuasi.

Tabel IV . 1 Data Penjualan Syaamil Quran Kota Bandung Tahun 2018

No	Bulan	Rp
1	Januari	Rp 3.926.502,00
2	Februari	Rp 12.921.804,00
3	Maret	Rp 17.702.667,00
4	April	Rp 7.256.894,00
5	Mei	Rp 9.909.668,00
6	Juni	Rp 8.350.866,00
7	Juli	Rp 15.626.207,00
8	Agustus	Rp 16.880.943,00
9	September	Rp 9.117.882,00
10	Oktober	Rp 3.752.621,00
11	November	Rp 10.600.469,00
12	Desember	Rp 17.836.758,00
total		Rp 133.883.281,00



Gambar IV . 5 Grafik Penjualan Produk Syaamil Quran Tahun 2018

Berdasarkan grafik diatas pada bulan Januari sampai Maret penjualan Syaamil Qur'an Kota Bandung mengalami kenaikan yang sangat pesat, kemudian

pada bulan april mengalami penurunan yang sangat drastis pada penjualan Syaamil Qur'an. Kemudian pada bulan Mei sampai Agustus mengalami kenaikan pada penjualan Syaamil Qur'an. Pada September sampai Oktober penjualan mengalami penurunan yang cukup tinggi dan pada bulan November sampai Desember penjualan Syaamil Qur'an mengalami kenaikan seperti pada bulan-bulan yang sebelumnya.

IV.2. Pengolahan Data

IV.2.1. Analisis Permintaan Produk Berdasarkan *PLC (Product Life Cycle)*

Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada sistem pemasaran produk PT. Sygma Examedia Arkanleema yaitu mengarah kepada Analisis Daur Hidup Produk (Product Life Cycle) buku Syaamil Qur'an.

Lokasi penelitian ini adalah PT. Sygma Examedia Arkanleema Salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang usaha industri percetakan di kota Bandung.

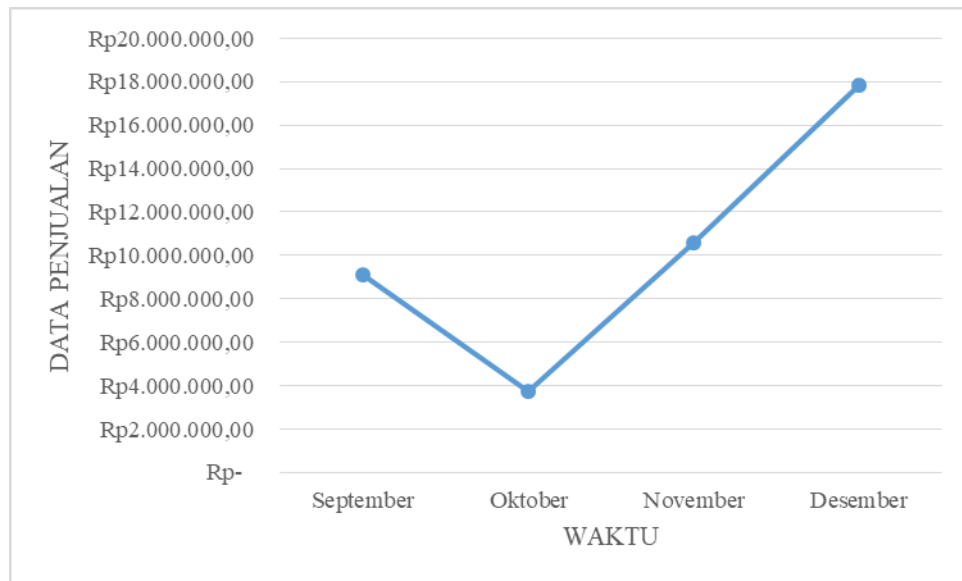
Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer internal diperoleh melalui wawancara, kuesioner yang pada pihak manajemen perusahaan dan laporan perkembangan produk perusahaan. Sedangkan data sekunder internal diperoleh dari dokumen-dokumen yang telah tersedia yang diambil berdasarkan pengamatan langsung. Penelusuran dan pengamatan dilakukan terhadap informasi dan hasil-hasil penelitian yang terkait dengan materi penelitian.

IV.2.1.1. Hasil Analisis *PLC (Product Life Cycle)*

Dalam melakukan analisis daur hidup, dilakukan dengan menganalisis secara parsial masing-masing jenis produk yang diolah dan secara keseluruhan mengenai penjualan. Hal ini seperti diungkapkan oleh Assauri (2004 : 288) bahwa pengukuran daur hidup produk dapat diukur, baik secara parsial jenis produk maupun secara totalitas produk.

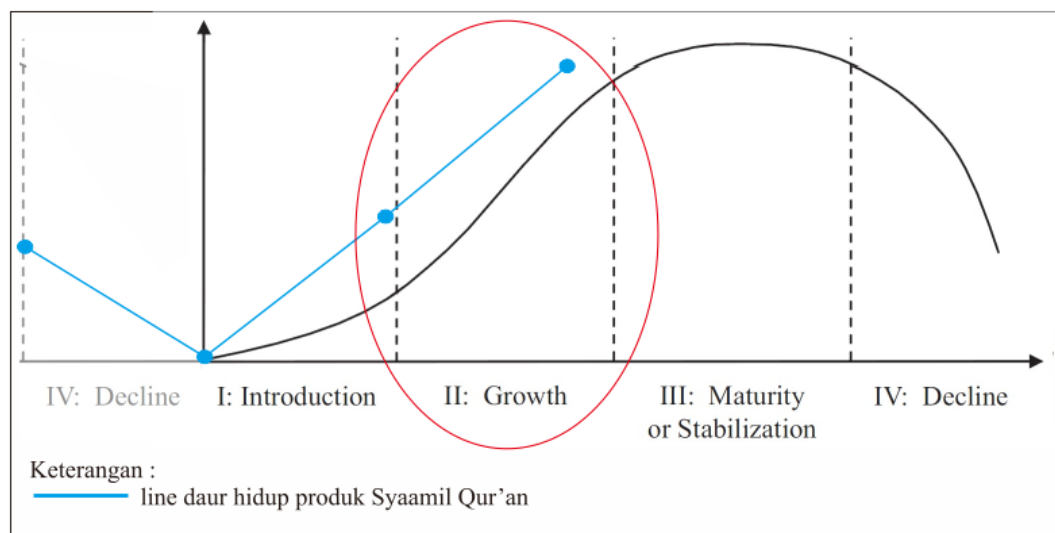
Berdasarkan uraian di atas bahwa pengukuran yang dilakukan oleh penulis yakni dengan melihat produk Syaamil Qur'an dihasilkan oleh PT. Sygma

Examedia Arkanleema. Berikut adalah hasil analisis daur produk dari jenis produk buku Syaamil Qur'an sebagai berikut:



Gambar IV . 6 Daur Hidup Produk Syaamil Qur'an

Berdasarkan grafik diatas penjualan Syaamil Qur'an Kota Bandung mengalami penurunan yang sangat drastic pada September sampai Oktober, namun pada bulan November sampai Desember penjualan Syaamil Qur'an mengalami kenaikan seperti pada bulan-bulan yang sebelumnya. Pada grafik diatas dapat dilihat bahwa produk tersebut berada pada tahapan mana. Berikut *PLC Curve* produk Syaamil Qur'an :



Gambar IV . 7 PLC Curve Produk Syaamil Qur'an

Pada kurva PLC diatas menjelaskan mengenai berada pada tahapan mana produk Syaamil Qur'an pada akhir tahun 2018, berikut penjelasannya :

- Pada bulan September ke Oktober penjualan sedang berada pada tahapan *decline* (penurunan), maka diperlukan strategi selanjutnya untuk meningkatkan penjualan kembali, seperti pembuatan jenis produk baru untuk meningkatkan minat konsumen, melakukan promosi atau diskon pada pembelian buku Syaamil Qur'an.
- Pada bulan Oktober ke November strategi yang digunakan mulai menghasilkan pertumbuhan kembali atau disebut tahapan *introduction* (perkenalan), penjualan sedang meningkat dengan cepat.
- Pada bulan November ke Desember masuk pada tahapan *growth* (pertumbuhan). Konsumen mulai menyadari manfaat dan menyukai produk sehingga volume penjualan mulai meningkat pesat.

IV.2.1.2. Rekomendasi Strategi berdasarkan PLC (*Product Life Cycle*)

Pada pengolahan data diatas, menghasilkan analisis bahwa akhir tahun 2018 produk Syaamil Qur'an berada pada tahapan ***Growth*** (pertumbuhan). Pada tahap pertumbuhan PT. Sygma Examedia Arkanleema sedang berada dalam posisi pertumbuhan cepat (***Rapid Growth***). Tahap rapid growth ini ditandai dengan melonjaknya tingkat penjualan perusahaan dengan cepat karena produk telah diterima dan diminta oleh pasar. Tidak semua produk baru dapat mencapai tahap ini, bahkan tidak sedikit produk baru yang gagal di tahap awal. Namun jika produk baru itu berhasil, sesuai dengan kebutuhan konsumen, maka keadaan ini akan menarik pesaing untuk memasuki industri tersebut dengan produk tiruan. Berikut rekomendasi strategi pemasaran pada tahapan pertumbuhan antara lainnya :

- PT. Sygma Examedia Arkanleema meningkatkan kualitas produk serta menambahkan keistimewaan produk baru dan gaya yang lebih baik.
- PT. Sygma Examedia Arkanleema menambahkan model-model baru dan produk-produk baru (yaitu, produk-produk dengan berbagai ukuran, dan sebagainya yang melindungi produk utama).
- PT. Sygma Examedia Arkanleema memasuki segmen pasar baru.

- PT. Sygma Examedia Arkanleema membangun pasar yang kuat dan mengkhususkan distribusi.
- Mutu produk ditingkatkan dan lini produk diperluas untuk menarik segmen pasar baru.

IV.2.2. Kuesioner

Adapun jumlah kuesioner yang telah disebarkan sebanyak 30 buah kuesioner dengan total 30 kuesioner yang dikembalikan. Dari 30 kuesioner terdapat 4 kuesioner yang dinyatakan gagal dikarenakan responden tidak mengisi kuesioner secara lengkap. Untuk menghitung jumlah sampel yang diperlukan dalam penyebaran kuesioner dilakukan uji kecukupan data dengan perhitungan sebagai berikut :

$$p = 27/30$$

$$q = 3/30$$

$$Z_{\alpha/2} = \text{Diperoleh dari tabel normal}$$

$$\alpha = 5 \% (0,05)$$

$$\alpha/2 = 0,0250$$

$$\text{Maka } Z_{\alpha/2} = 1,96$$

$$e = 10 \% (0,10)$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times \left(\frac{27}{30}\right) \times \left(\frac{4}{30}\right)}{(0,10)^2}$$

$$n = 34,57 \approx 35$$

Dari hasil perhitungan uji kecukupan data diatas, diperoleh jumlah sampel minimum adalah 35 responden sehingga kuesioner disebar menjadi 35 responden.

IV.2.2.1. Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini merupakan para konsumen dan para pekerja dari perusahaan PT. Sygma Examedia Arkanleema. Karakteristik responden menunjukkan identitas dan latar belakang responden mulai dari jenis kelamin, usia, dan pekerjaan responden. Informasi selengkapnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini :

Tabel IV . 2 Data Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
Pria	12	34%
Wanita	23	66%
Total	35	100%

Responden yang didapat ternyata sebagian besar wanita dengan jumlah masing-masing adalah pria sebanyak 8 responden dan untuk wanita sebesar 13 responden.

Tabel IV . 3 Data Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Presentase (%)
≤ 20 tahun	7	20%
21-30 tahun	15	43%
≥ 31 tahun	13	37%
Total	35	100%

Penelitian menunjukkan bahwa responden usia dibawah atau 20 tahun yang berjumlah 4 responden, usia antara 21 sampai 30 tahun yang berjumlah 9 responden, usia diatas atau 31 tahun berjumlah 8 responden. Dari hasil usia responden yang di dapat, bahwa sebagian besar pelanggan perusahaan berumur 21-30 tahun dan diatas 31 tahun.

Tabel IV . 4 Data Profesi / Pekerjaan Responden

Profesi / Pekerjaan	Jumlah Responden	Presentase (%)
Pelajar / Mahasiswa	9	26%
Pengusaha / Wiraswasta	6	17%
Pegawai Negeri Sipil	9	26%
Pegawai Swasta	4	11%
Lainnya ...	7	20%
Total	35	100%

Dari hasil Responden, tingkat profesi untuk pelajar berjumlah 6 responden, pengusaha / wiraswasta berjumlah 3 responden, PNS berjumlah 6 responden, pegawai swasta berjumlah 2 responden, dan lainnya berjumlah 4 responden. Hasil ini menyatakan sebagian besar pelanggan perusahaan berprofesi pelajar dan PNS.

IV.2.2.2. Data-data Hasil Kuisioner

Setelah mengolah hasil karakteristik responden, dilanjutkan dengan mengolah hasil kuisioner IFE dan EFE, adapun hasil yang sudah diolah sebagai berikut :

1. Kekuatan (S)

- a. Variasi ukuran buku (0,10%)
- b. Variasi warna buku (0,10%)
- c. Variasi model buku (0,10%)
- d. Diskon yang diberikan saat event (0,10%)
- e. Diskon pada pembelian partai besar (0,10%)
- f. Diskon diberikan pada pelanggan tetap (0,10%)
- g. Pembayaran menggunakan kartu kredit dan debit (0,09%)

2. Kelemahan (W)

- a. Kenaikan bahan baku (0,10%)
- b. Harga buku (0,09%)
- c. Cabang toko (0,07%)
- d. Letak toko (0,06%)

3. Peluang (O)

- a. Memanfaatkan media elektronik dan media sosial untuk memasarkan produk (0,14%)
- b. Memanfaatkan event untuk memasarkan event (0,13%)
- c. Teknologi yang sudah semakin berkembang (0,12%)
- d. Meningkatnya pasar dalam negeri (0,12%)
- e. Kerjasama dengan toko buku untuk meningkatkan penjualan produk (0,12%)

4. Ancaman (T)

- a. Konsumen selektif terhadap harga (0,12%)
- b. Kualitas pesaing (0,09%)
- c. Konsumen lebih selektif terhadap kualitas produk (0,09%)
- d. Persaingan buku sejenis (0,07%)

IV.2.3.2. Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE)

Input dari matriks IFE ini didapat dari pengumpulan data faktor internal. Dimana *key success factors* yang ada berupa kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Adapun bobot dan *rating* diperoleh dari hasil pengisian kuisioner yang diisi oleh pelanggan perusahaan, ada 21 responden yang dimintai untuk mengisi kuisioner dan dapat dilihat dalam tabel IV.7 hasil dari pengisian kuisioner matriks IFE sebagai berikut :

Tabel IV . 7 Matriks IFE

No	Keterangan	Jumlah	Bobot %	Rating	Score
	Faktor Internal				
Kekuatan (strenghts)					
1	Buku Syaamil Quran sudah menghasilkan model produk yang banyak	119	0,10	3	0,30
2	Buku Syaamil Quran terdiri atas banyak ukuran	128	0,10	4	0,40
3	Variasi warna buku Syaamil Quran sudah sesuai dengan keinginan	130	0,10	4	0,40
4	Adanya pembayaran menggunakan kartu debit dan kartu kredit yang disediakan memudahkan konsumen dalam melakukan transaksi pembelian	112	0,09	3	0,27
5	Perusahaan sudah menerapkan pemberian diskon terhadap pelanggan tetap	122	0,10	3	0,30
6	Perusahaan sudah menerapkan pemberian diskon setiap mengadakan diskon	122	0,10	3	0,30
7	Perusahaan sudah menerapkan pemberian diskon terhadap pembelian produk dalam partai besar	127	0,10	4	0,40
Kelemahan (Weaknesses)					
8	Mencari Buku Syaamil Quran sudah sangat sulit	75	0,06	2	0,12
9	Harga produk buku Syaamil Quran relatif lebih mahal dibandingkan produk sejenis lainnya	106	0,09	3	0,27
10	Gerai-gerai buku Syaamil Quran tidak tersebar luas	83	0,07	2	0,14
11	Naiknya bahan baku buku Syaamil Quran tidak menurunkan kualitas produk	123	0,10	4	0,40
Total		1247	1,00		3,30

IV.2.3.3. Matriks *External Factors Evaluation* (EFE)

Adapun faktor eksternal yang merupakan input dari serangkaian tahap penyusunan strategi pada tahap pertama. Dimana *key success factors* yang ada berupa peluang dan ancaman yang ada di perusahaan. Seperti yang dapat dilihat dalam tabel IV.8 tabel hasil pengisian kuisioner matriks EFE

Tabel IV . 8 Matriks EFE

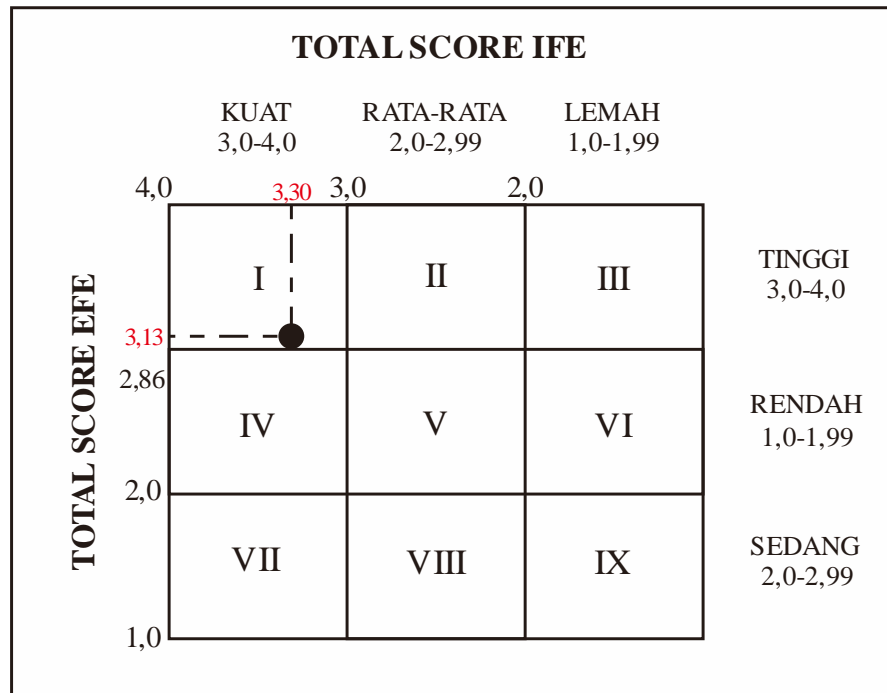
No	Keterangan	Jumlah	Bobot %	Rating	Score
	Faktor Eksternal				
Peluang (Opportunities)					
1	Kerjasama dengan toko buku dapat membantu meningkatkan penjualan produk	119	0,12	3	0,33
2	Meningkatkan pasar dalam negeri mempengaruhi peningkatan penjualan buku Syaamil Quran	119	0,12	3	0,33
3	Perusahaan buku Syaamil Quran sudah memanfaatkan event untuk memasarkan produknya	130	0,13	4	0,52
4	Perusahaan buku Syaamil Quran sudah memanfaatkan secara maksimal media elektronik dan media sosial untuk memasarkan produknya	136	0,14	4	0,52
5	Teknologi yang sudah semakin berkembang memudahkan perusahaan memasarkan produknya	121	0,12	3	0,36
Ancaman (Treaths)					
8	Banyak produk pesaing buku Quran sejenis	75	0,07	2	0,14
9	Adanya produk buku Quran impor sejenis yang kualitasnya lebih baik dibandingkan kualitas produk buku Syaamil Quran	87	0,09	2	0,18
10	Konsumen lebih selektif terhadap kualitas produk	91	0,09	3	0,27
11	Konsumen lebih selektif terhadap harga	125	0,12	4	0,48
Total		1003	1,00		3,13

Dari hasil pengolahan data kuisioner matriks IFE dan EFE didapat total skor untuk IFE 3,36 dari hasil total skor pada matriks tersebut yang menunjukkan bahwa PT. Sygma Examedia Arkenleema menunjukkan posisi internal yang kuat dalam mengantisipasi ancaman internal yang ada dan total skor EFE sebesar 2,86 dari hasil total skor pada matriks tersebut yang menunjukkan bahwa PT. Sygma Examedia Arkenleema merespon dengan cara yang cukup baik terhadap peluang yang ada dan menghindari ancaman di pasar industrinya dan mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

IV.2.4. Penyusunan Strategi Tahap II (*Matching Stage*)

IV.2.4.1. Matriks IE

Adapun input dari matriks internal – eksternal (IE) adalah berupa *total score* dari matriks EFE dan matriks IFE. Sumbu horisontal matriks IE adalah IFE *total weighted score*, yaitu 3,36, sedangkan sumbu verticalnya adalah EFE *total weighted score*, yaitu sebesar 2,86, dapat dilihat pada gambar IV.8 dibawah ini :



Gambar IV . 8 Koordinat Matriks IE (Internal-Eksternal)

Dilihat dari matriks IE pada gambar IV.8 diatas, maka dapat diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada sel 1, yang dapat digambarkan sebagai *Grow* dan *Build*. Sehingga dapat menggunakan strategi **Intensif** atau strategi **Terintegrasi**. Strategi intensif seperti *Market Penetration* (Penetrasi Pasar), *Market Development* (Pengembangan Pasar), *Product Development* (Pengembangan Produk). Strategi Terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, *horizontal intergration*.

IV.2.4.2. Matriks SWOT

Adapun pengolahan hasil matriks SWOT yang merupakan penyusun matching stage yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

IFAS EFAS	Kekuatan / Strengths (S)	Kelemahan / Weakness (W)
	1. Variasi ukuran buku 2. Variasi warna buku 3. Variasi model buku 4. Diskon yang diberikan saat event 5. Diskon pada pembelian partai 6. Pembayaran menggunakan kartu 7. Diskon diberikan pada pelanggan	1. Kenaikan bahan baku 2. Harga buku 3. Cabang toko 4. Letak toko
Peluang / Opportunities (O)	Strategi (SO)	Strategi (WO)
1. Meningkatnya pasar dalam negeri 2. Memanfaatkan event untuk memasarkan event 3. Kerjasama dengan toko buku untuk meningkatkan penjualan produk 4. Teknologi yang sudah semakin berkembang 5. Memanfaatkan media elektronik dan media sosial untuk memasarkan produk	1. Melakukan pengembangan produk (S1,2,3 ; O1) 2. Teknologi berkembang, pembayaran bisa menggunakan OVO, Dana, dll (S6 ; O4) 3. Mengikuti event-event dan memberikan diskon (S4 ; O2)	1. Memindahkan letak toko ke tempat yang lebih strategis (W4 ; O1) 2. Meningkatkan promosi untuk meningkatkan penjualan (W1 ; O5)
Ancaman / Threats (T)	Strategi (ST)	strategi (WT)
1. Konsumen selektif terhadap harga 2. Kualitas pesaing 3. Persaingan buku sejenis 4. Konsumen lebih selektif terhadap kualitas produk	1. Menciptakan desain yang up to date dan tidak pasaran (S3 ; T4) 2. Memberikan diskon, agar pelanggan suka dan menjadi pelanggan tetap (S7 ; T1)	1. Menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru (W3 ; T3) 2. Meningkatkan kualitas yang lebih baik lagi (W1 ; T4)

Gambar IV . 9 Matriks SWOT

1. Strategi SO (*Aggressive Strategy*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya antara lain :

- a. Melakukan pengembangan produk
- b. Teknologi berkembang, pembayaran bisa menggunakan OVO, DANA, dll
- c. Mengikuti *event-event* dan memberikan diskon

2. Strategi ST (*Diversification Strategy*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman antara lain :

- a. Menciptakan desain yang *up to date* dan tidak pasaran
- b. Memberikan diskon agar pelanggan suka dan menjadi pelanggan tetap

3. Strategi WO (*Turn – Around*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada antara lain :

- a. Memindahkan letak toko ke tempat yang lebih strategis
- b. Meningkatkan promosi untuk meningkatkan penjualan

4. Strategi WT (*Defensive Strategy*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman antara lain :

- a. Menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru
- b. Meningkatkan kualitas yang lebih baik lagi

IV.2.5. Penyusunan Strategi Tahap III (*Decision Stage*)

IV.2.5.1. Matriks QSPM

Dari hasil yang telah didapat sebelumnya pada tahap kedua yaitu tahap matching stage, yang menggunakan matriks-matriks diantaranya matriks IE, matriks SWOT, dan pula dari analisis PLC (*product life cycle*), maka dapat diketahui beberapa alternatif strategi yang direkomendasikan untuk perusahaan. Dapat dilihat pada tabel IV.9 dibawah ini :

Tabel IV . 9 Alternatif Strategi

Jenis Matriks	Strategi Rekomendasi
Matriks IE	1. Strategi <i>Intensif</i> 2. Startegi Terintegrasi
PLC	1. <i>Rapid Growth</i>

Dari ketiga alternatif strategi yang dipilih disini yang dipilih adalah strategi **pertumbuhan intensif**. Karena strategi tersebut dipilih dengan mempertimbangkan bahwa alternatif strategi intensif telah tercemin dalam pilihan diatas, strategi intensif terdiri beberapa alternatif strategi operasional yaitu strategi pengembangan pasar (*Market Development*) dan strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*) Untuk memilih strategi operasional yang paling terbaik dan cocok untuk ditetapkan untuk ditetapkan diperusahaan, maka dilakukan pegolahan data dengan menggunakan matriks QSPM. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks QSPM, maka diperoleh prioritas alternatif strategi operasional yang paling baik berdasarkan nilai TAS (*Total Attractive Score*) yang mendapatkan nilai terbesar. Untuk pengolahan ini respondennya adalah petinggi perusahaan yang ahli dan paham, diambil 3 responden untuk mewakili tiap alternatif strategi operasional menggunakan kuisisioner yang sama dengan sebelumnya. Adapun prioritas alternatif strategi operasional beserta nilai TAS yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel IV . 10 Alternatif Startegi Operasional Terpilih

No	Keterangan		Pengembangan Pasar		Penetrasi Pasar		Pengembangan pasar	
	Faktor Internal							
Kekuatan (Strengths)		Bobot %	Rating	TAS	Rating	TAS	Rating	TAS
1	Variasi ukuran buku	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3
2	Variasi warna buku	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
3	Variasi model buku	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4	Diskon yang diberikan saat event	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
5	Diskon pada pembelian partai besar	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
6	Pembayaran menggunakan kartu kredit dan debit	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
7	Diskon diberikan pada pelanggan tetap	0,09	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Kelemahan (Weakness)								
1	Kenaikan bahan baku	0,10	2	0,2	2	0,2	4	0,4
2	Harga buku	0,09	4	0,4	3	0,3	3	0,3
3	Cabang toko	0,07	3	0,2	2	0,1	3	0,2
4	Letak toko	0,06	2	0,1	3	0,2	2	0,1
Faktor Eksternal								
Peluang (Opportunities)								
1	Meningkatnya pasar dalam negeri	0,12	3	0,4	3	0,4	3	0,4
2	Memanfaatkan event untuk memasarkan event	0,13	4	0,5	3	0,4	3	0,4
3	Kerjasama dengan toko buku untuk meningkatkan penjualan produk	0,12	3	0,4	3	0,4	3	0,4
4	Teknologi yang sudah semakin berkembang	0,12	4	0,5	3	0,4	3	0,4
5	Memanfaatkan media elektronik dan media sosial untuk memasarkan produk	0,14	4	0,6	3	0,4	4	0,6
Ancaman (Threats)								
1	Konsumen selektif terhadap harga	0,12	2	0,2	2	0,2	3	0,4
2	Kualitas pesaing	0,09	2	0,2	2	0,2	2	0,2
3	Persaingan buku sejenis	0,07	2	0,1	3	0,2	3	0,2
4	Konsumen lebih selektif terhadap kualitas produk	0,09	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	Total			6,5		5,9		6,2

A. Contoh perhitungan hasil tabulasi Responden untuk matriks QSPM (pengembangan pasar)

1. Bobot % = Bobot pada IFE dan EFE = 0,10
2. Rating = Rating jawaban responden = 4
3. TAS = Rating x Bobot % = 4 x 0,10 = 0,40

B. Contoh perhitungan hasil tabulasi Responden untuk matriks QSPM (penetrasi pasar)

1. Bobot % = Bobot pada IFE dan EFE = 0,10
2. Rating = Rating jawaban responden = 4
3. TAS = Rating x Bobot % = 4 x 0,10 = 0,40

C. Contoh perhitungan hasil tabulasi Responden untuk matriks QSPM (pengembangan produk)

1. Bobot % = Bobot pada IFE dan EFE = 0,10
2. *Rating* = *Rating* jawaban responden = 3
3. TAS = *Rating* x Bobot % = 3 x 0,10 = 0,30

IV.2.6. Strategi Bisnis Terpilih

Dari hasil pengolahan data QSPM diatas, prioritas strategi operasional beserta nilai TAS yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*) : TAS = 6,5
2. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*) : TAS = 5,9
3. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*) : TAS = 6,2

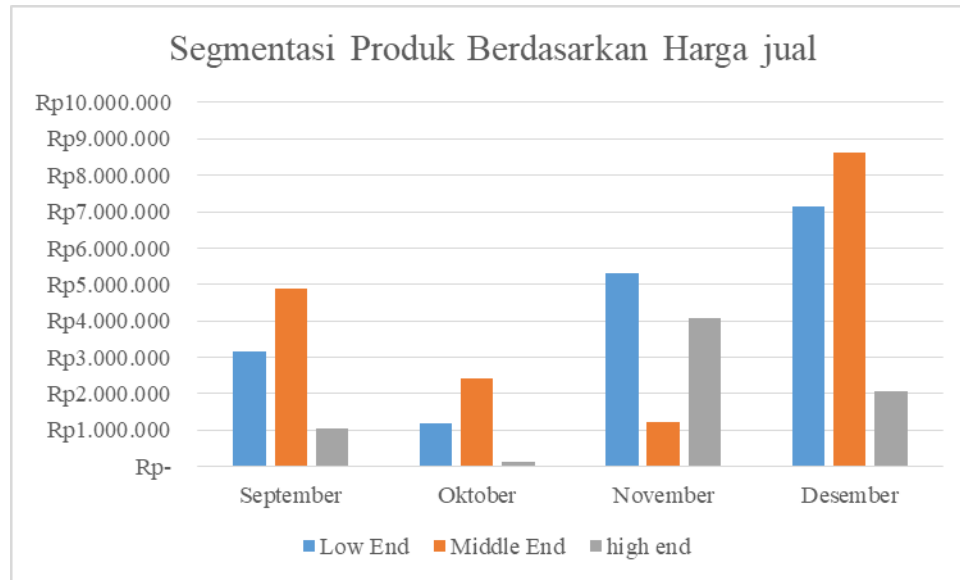
Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks QSPM maka diperoleh prioritas alternatif strategi operasional yang paling baik berdasarkan nilai TAS (*Total Attractive Score*) yang terbesar yaitu strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*) yaitu dengan nilai TAS sebesar 6,5, dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*) merupakan strategi operasional yang paling cocok digunakan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema.

IV.2.7. Segmentasi Produk

Dalam menentukan strategi yang akan digunakan dalam penelitian ini dilakukan terlebih dahulu pengsegmentasian produk, pada segmentasi produk ini didasarkan berdasarkan harga jual produknya. Segmentasi produk ini dilakukan untuk menentukan pada segmen manakah yang perlu diutamakan memberi strategi pemasaran untuk meningkatkan *volume* jual produk tersebut. Segmentasi produk berdasarkan harga dibagi menjadi 3 level yaitu kalangan bawah (low end level) harga produk Rp.99.900,- kebawah, kalangan menengah (middle end level) harga produk Rp.100.000,- sampai Rp.149.900,- dan kalangan atas (high end level) harga produk Rp.150.000,- keatas. Berikut adalah tabel dan grafik penjualan buku Syaamil Qur'an yang telah di kelompokkan berdasarkan harga :

Tabel IV . 11 Data Penjualan Berdasarkan Kelompok Harga

Level	September	Oktober	November	Desember
Low End	Rp 3.158.720	Rp 1.200.305	Rp 5.313.432	Rp 7.131.243
Middle End	Rp 4.902.340	Rp 2.435.500	Rp 1.210.025	Rp 8.634.206
high end	Rp 1.056.822	Rp 116.816	Rp 4.077.012	Rp 2.071.309
Total	Rp 9.117.882	Rp 3.752.621	Rp 10.600.469	Rp 17.836.758



Gambar IV . 10 Segmentasi Produk Berdasarkan Harga Jual

Sumber : diolah dari data penjualan PT. Sygma Examedia Arkenleema bulan September samapai Desember 2018

Maka berdasarkan grafik diatas penjualan tertinggi adalah penjualan yang *middle end level* (kalangan menengah) dengan rentan harga produk Rp.100.000,- sampai Rp.149.900. Lalu untuk penjualan terendah adalah pada *high end level* dengan rentan harga RP. 150.000 keatas. Tidak heran, bisa dilihat kembali pada pengisian kuisioner konsumen sebelumnya, pada pertanyaan mengenai konsumen lebih selektif terhadap harga, ratingnya sangat besar yaitu 4 (sangat setuju). Adapun jawaban-jawaban pada kuisioner segmentasi produk, peneliti menanyakan “Anda ingin membeli buka Al-Quran di penerbit ternama (tanpa memikirkan fitur lain, seperti terjemahan, tajwid, dll), ternayata jenisnya sangat banyak, akhirnya anda akan membeli Al-Quran yang harganya relatif *low end level* (dibawah 100 ribu), dikarenakan isinya pasti sama”, beberapa jawaban dari responden seperti “cukup setuju sih, tapi tetep liat produknya juga”, “kalo produknya bagus, ya mending

murah juga gapapa, ngapain yang mahal”, tapi adapun beberapa yg tidak setuju seperti “untuk Al-Qur’an mahal dikit tidak apa jika mampu”, dan lain lainnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, segmentasi yang paling perlu diutamakan untuk penerapan strategi baru untuk meningkat penjualannya adalah **kalangan menengah (*middel end level*)**. Mengapa demikian, karena berfokus meningkatkan volume penjualan produknya maka diutamakan pada segmen yang penjualannya sangat besar, agar bisa ditingkatkan penjualannya semaksimal mungkin karena besarnya minat konsumen. Namun penelitian ini hanya gambaran kecilnya saja, untuk lebih valid hasilnya harus dilakukan penelitian lebih lanjut.

IV.2.8. Action Plan

Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks QSPM maka diperoleh alternatif strategi yang paling baik berdasarkan nilai TAS (*Total Attractive Score*) yaitu strategi pengembangan pasar (*Market Development*). Untuk mengimplementasikan strategi operasional yang terpilih dilakukan rencana aksi untuk 5 tahun kedepan, merencanakan pembuatan jenis baru produk bisa lebih modern seperti pembuatan aplikasi Al-Qur’an online atau lainnya, dll.

Berikut usulan rencana aksi untuk 5 tahun kedepan :

Tabel IV . 12 Action Plan

No	<i>Action Plan</i>
1	Memindahkan letak toko ke tempat yang lebih strategis
2	Meningkatkan promosi untuk meningkatkan penjualan
3	Menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru
4	Mengikuti event-event dan memberikan diskon
5	Menambah segmen baru
6	Memperluas cabang toko perusahaan yang baru ke kota-kota atau daerah-daerah yang lainnya
7	Perluasan kerjasama dengan toko-toko buku lainnya dan perusahaan teknologi online lainnya yang berbasis jual-beli

IV.2.9. *Digital Marketing*

V.3.1.1. Analisis Aset-Aset *Digital Maerketing* Perusahaan

Digital marketing adalah segala upaya untuk melakukan pemasaran suatu produk dan jasa melalui media internet. Pemasaran dalam internet marketing bukan hanya untuk meningkatkan penjualan, tapi juga termasuk promosi produk dan jasa baru, branding, dan membina hubungan dengan pelanggan.

Salah satu elemen penting dalam digital marketing adalah aset, kenali apa aset digital yang dimiliki, dan mulailah untuk fokus dalam beberapa aset saja terlebih dahulu. Aset *digital marketing* ada beberapa jenis mulai dari yang skala besar hingga yang skala kecil

Beberapa aset digital marketing :

- Website
- Postingan blog
- Akun media sosial
- *Video marketing*
- Mitra situs *marketplace online*
- dll

Pada zaman yang *modern* seperti sekarang memang segalanya sudah dimudahkan oleh teknologi, internet, dan lainnya. Seperti halnya pembelian barang, pada penelitian ini hanya berfokus pada pembelian buku Syaamil Qur'an atau Al-Qur'an dari PT. Sygma Examedia Arkenleema.

PT. Sygma Examedia Arkenleema agar tidak kalah oleh pesaing mereka pun bersaing pada penjualan lewat media *online*, seperti membuat website untuk dapat lebih mudah berhubungan dengan pelanggan, menjadi mitra *marketplace* pada shoppe, tokopedia, lazada, bukalapak, blibli, dll. Tidak hanya penjualan saja, PT. Sygma Examedia Arkenleema untuk memenangkan persaingan, selalu melakukan promosi promosi melalui akun media *online*, TV, dan lainnya. Berikut dapat dilihat aset-aset digital marketing PT. Sygma Examedia Arkenleema pada gambar dibawah ini:

1. Website



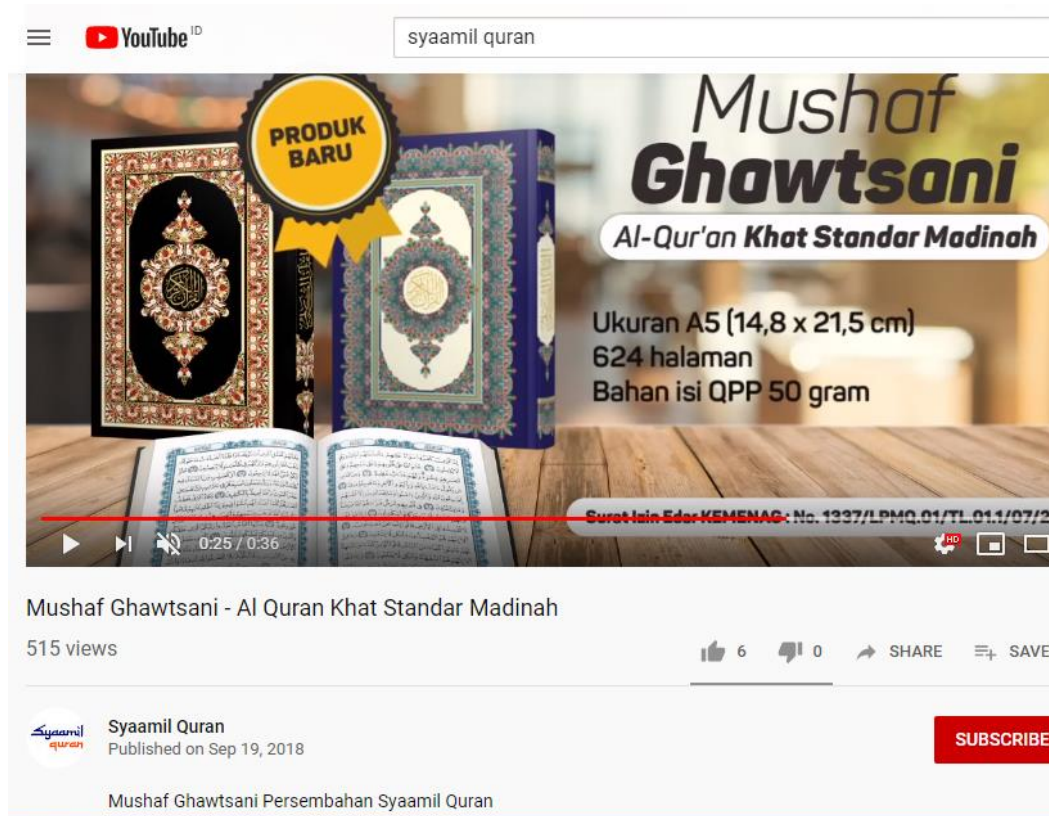
Gambar IV . 11 Website Resmi Syaamil Qur'an

2. Akun Media Sosial



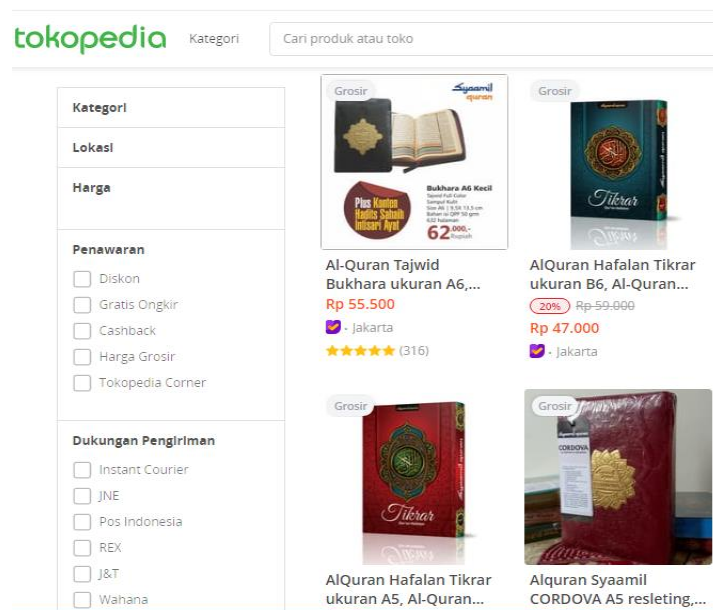
Gambar IV . 12 Akun Instagram Syaamil Qur'an

3. Video Marketing



Gambar IV . 13 Salah Satu Promosi Menggunakan Video

4. Mitra Situs Marketplace Online



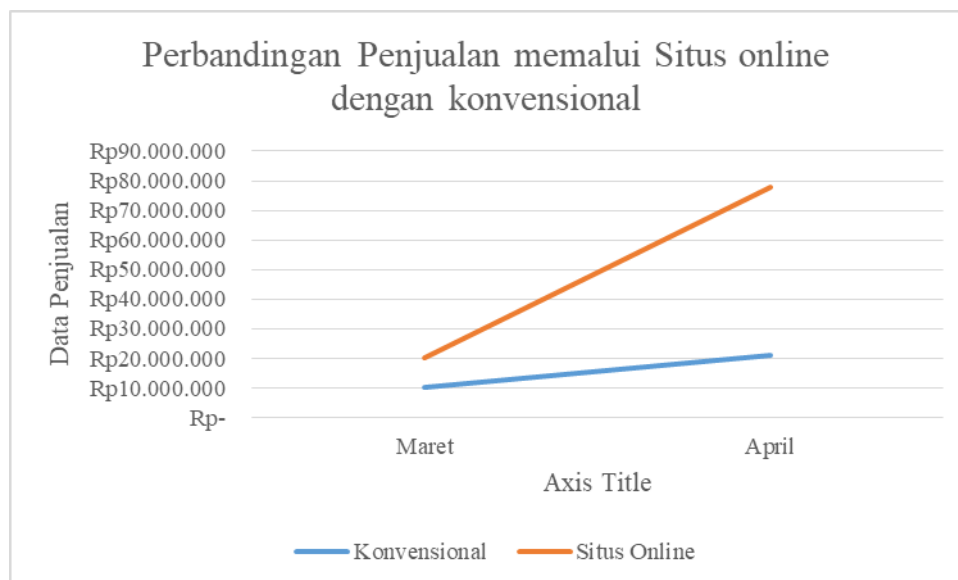
Gambar IV . 14 Salah Satu Iklan Jual Syaamil Qur'an di situs belanja berbasis online

V.3.1.2. Perbandingan Penjualan Melalui Situs Online Dengan Konvensional

Fungsi utama melakukan *digital marketing* tentunya untuk mempromosikan produk yang akan dijual untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Dengan adanya *online marketplace* (Shopee, Lazada, dll) memudahkan konsumen untuk membeli tanpa harus ke toko, namun walaupun begitu, tetap masih banyak konsumen yang suka berbelanja *offline* ke toko atau bisa disebut konvensional, maka dari itu peneliti akan membandingkan penjualan pada situs *online* dengan penjualan konvensional, dapat dilihat pada tabel dan gambar dibawah ini :

Tabel IV . 13 Data Penjualan

	Maret		April	
Konvensional	Rp	10.120.900	Rp	21.213.320
Situs Online	Rp	20.132.500	Rp	77.683.980



Gambar IV . 15 Perbandingan Penjualan Situs online dengan konvensional buku Syaamil Qur'an

Sumber : diolah dari data penjualan PT. Sygma Examedia Arkenleema bulan Maret sampai April 2019 di Indonesia

Berdasarkan grafik penjualan melalui online memang lebih menguntungkan, karena konsumen tidak perlu susah payah ke toko buku, hanya perlu menunggu paket datang, dan situs jual online sekarang semakin terpercaya,

semakin tidak bisanya terjadi penipuan, dan untuk produk yang cacat dapat dikomplain.

Adapun jawaban-jawaban pada kuisisioner *digital marketing*, peneliti menanyakan “Konsumen lebih memilih membeli buku Al-Quran langsung dari toko buku daripada membelinya lewat media *online* (seperti shoppe, lazada, tokopedia, blibli, dll)”, beberapa jawaban dari responden seperti “lebih baik *online* aja, jauh lebih mudah tinggal nunggu paket saja”, “mending *online*, sekarang situs-situs seperti itu udah sangat aman”, tapi adapun beberapa yg tidak setuju seperti “saya lebih suka ke toko buku langsung, soalnya biar bisa liat barangnya kangsung sebelum beli”, dan lain lainnya.

Hasil dari ini menjelaskan bahwa penjualan *online* lebih besar pendapatannya, namun tidak semua konsumen suka untuk membeli *online*, masih ada konsumen yang lebih suka membeli konvensional atau langsung ke tokonya, maka dari itu keduanya harus berjalan bersamaan.

Bab V Analisis dan Pembahasan

Setelah dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui strategi apa yang akan digunakan oleh perusahaan dalam peningkatan penjualan buku Syaamil Qur'an di PT. Sygma Examedia Arkenleema dan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Maka dilakukan analisa dan pembahasan guna membahas lebih lanjut tentang isi dan hasil penelitian yang telah dilakukan serta untuk mencari solusi dari masalah-masalah yang didapat setelah pelaksanaan penelitian tersebut.

V.1. Hasil analisis Permintaan Produk berdasarkan *PLC (Product Life Cycle)*

Berdasarkan hasil analisis grafik penjualan Syaamil Qur'an kota Bandung pada bulan November sampai Desember 2018 maka dapat disimpulkan bahwa posisi daur hidup produl (*Product life cycle*) yang dihasilkan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema secara keseluruhan jenis buku Syaamil Qur'an mengalami masa **Pertumbuhan (*Growth*)**.

Pada tahap pertumbuhan PT. Sygma Examedia Arkanleema sedang berada dalam posisi **Pertumbuhan Cepat (*Rapid Growth*)**. Tahap rapid growth ini ditandai dengan melonjaknya tingkat penjualan perusahaan dengan cepat karena produk telah diterima dan diminta oleh pasar. Tidak semua produk baru dapat mencapai tahap ini, bahkan tidak sedikit produk baru yang gagal di tahap awal. Namun jika produk baru itu berhasil, sesuai dengan kebutuhan konsumen, maka keadaan ini akan menarik pesaing untuk memasuki industri tersebut dengan produk tiruan. Berikut rekomendasi strategi pemasaran pada tahapan pertumbuhan antara lainnya :

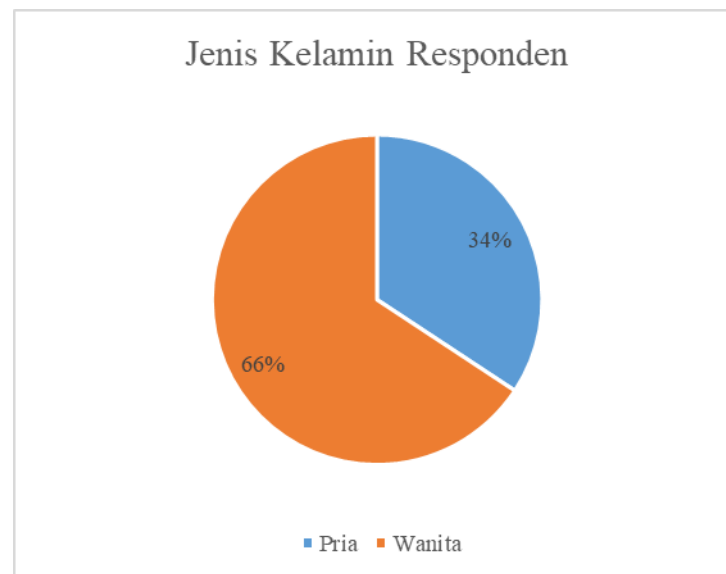
- PT. Sygma Examedia Arkanleema meningkatkan kualitas produk serta menambahkan keistimewaan produk baru dan gaya yang lebih baik.
- PT. Sygma Examedia Arkanleema menambahkan model-model baru dan produk-produk baru (yaitu, produk-produk dengan berbagai ukuran, dan sebagainya yang melindungi produk utama).
- PT. Sygma Examedia Arkanleema memasuki segmen pasar baru.

- PT. Sygma Examedia Arkanleema membangun pasar yang kuat dan mengkhususkan distribusi.
- Mutu produk ditingkatkan dan lini produk diperluas untuk menarik segmen pasar baru.

V.2. Analisis Klasifikasi Responden

Berdasarkan hasil penyebaran responden kuisioner yang telah dilakukan, maka klasifikasi responden berdasarkan data karakteristik responden dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

V.2.1. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

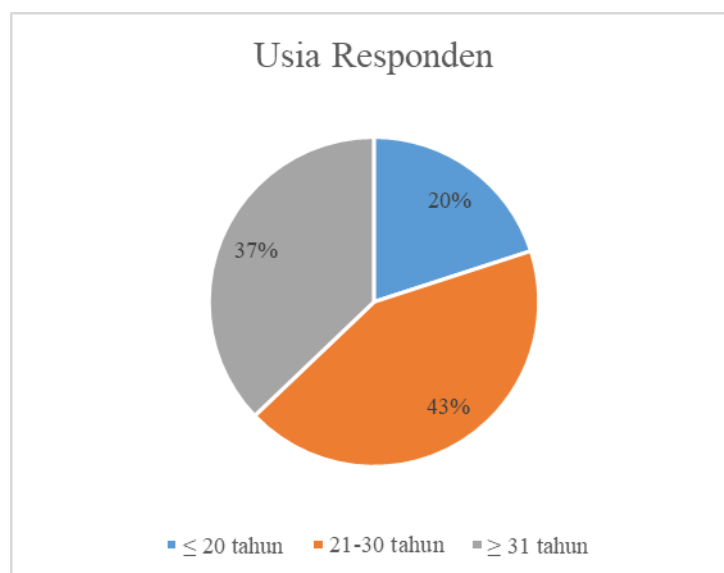


Gambar V . 1 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dilihat dari gambar V.1 diatas, dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden sebagian besar sebagai pelanggan perusahaan yaitu wanita dengan jumlah persentase sebanyak 66% dan untuk pria dengan jumlah persentase sebanyak 34%.

Hal ini menunjukkan bahwa persentase pelanggan wanita lebih besar dari pada persentase pelanggan pria, artinya lebih banyak pelanggan wanita yang membeli produk buku Syaamil Qur'an yang diproduksi oleh perusahaan PT. Sygma Examedia Arkanleema.

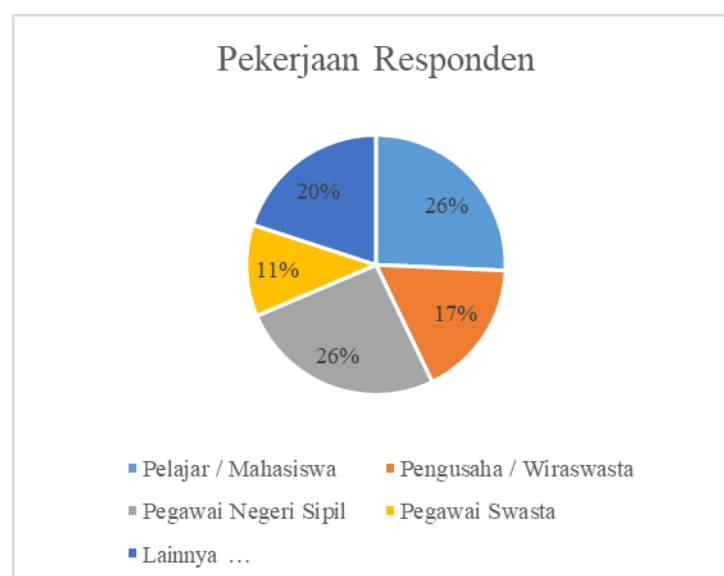
V.2.2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia



Gambar V . 2 Grafik Persentase Responden Berdasarkan Usia

Dilihat dari gambar V.2 diatas, dapat diketahui bahwa usia responden sebagian besar pelanggan perusahaan ialah berusia 21 – 30 tahun dengan persentase sebesar 43%, sedangkan usia ≥ 31 tahun sebesar 37 %, usia ≤ 20 tahun sebesar 20%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pelanggan dengan usia 21 – 30 tahun lebih besar dari persentase pelanggan dengan usia yang lainnya.

V.2.3. Klasifikasi Responden Berdasarkan Pekerjaan



Gambar V . 3 Grafik Persentase Responden Berdasarkan Pekerjaan

Dilihat dari gambar V.3 diatas, dapat diketahui bahwa pekerjaan responden sebagian besar ialah sebagai pelajar/mahasiswa dan pegawai negeri sipil dengan persentase 26%, sedangkan pekerjaan sebagai pengusaha/wiraswasta persentasenya sebesar 17%, pegawai swasta persentase sebesar 11%, dan lain-lainnya persentasenya sebesar 20%.

Hali ini menunjukan bahwa persentase pelanggan dengan pekerjaan/ profesi pelajar dan pegawai negeri sipil lebih besar dari persentase pelanggan dengan pekerjaan yang lainnya.

V.3. Analisis Terhadap Penyusuna Strategi

V.3.1. Tahapan *Input Stage*

V.3.1.1. Analisis Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Sebelum pembentukan matriks-matriks untuk formulasi strategi, dilakukan identifikasi terlebih dahulu terhadap faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman. Sehingga dapat menentukan rating yang tertinggi sampai yang terendah dan dari hasil responden diperoleh bobot yang mempengaruhi faktor internal dan eksternal dan hasil bobot tersebut dapat mempengaruhi perbandingan antara faktor-faktor tersebut. Dari faktor internal yang merupakan kekuatan terdapat 7 kekuatan yang mendukung dengan nilai bobot yang berbeda-beda dan untuk kelemahan terdapat 4 kelemahan yang mempengaruhi dengan 4 nilai bobot berbeda-beda, sedangkan untuk faktor eksternal yang merupakan peluang terdapat 5 peluang yang mendukung dengan nilai bobot yang berbeda-beda dan untuk ancaman terdapat 4 ancaman yang mempengaruhi dengan 4 nilai bobot yang berbeda-beda.

V.3.1.2. Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE diperoleh dengan menjumlahkan semua skor dengan hasil kuisioner untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata ialah sebesar 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukan posisi internal adalah kuat.

Dari hasil pengolahan data matriks IFE, didapat total skor sebesar 3,30, ini menunjukkan bahwa nilai total skor yang di dapat pada matriks IFE ini berada diatas nilai rata-rata 2,5 yang menunjukkan bahwa PT. Sygma Examedia Arkenleema berada pada posisi internal perusahaan kuat dalam mengantisipasi ancaman internal yang ada.

V.3.1.3. Analisis Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE diperoleh dengan menjumlahkan semua skor dengan hasil kuisioner untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merenpon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Dari hasil pengolahan data matriks EFE, didapat total skor sebesar 3,13, ini menuntukan bahwa PT. Sygma Examedia Arkenleema sudah cukup baik dalam mengatisipasi ancaman eksternal yang ada dengan peluang-peluang yang ada dan perusahaan mampu menghadapi ancaman-ancaman eksternal yang dating.

V.3.2. Tahapan Penyesuaian

V.3.2.1. Analisis Matriks Internal – Eksternal (IE)

Berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh dari matriks IFE dan Matriks EFE yang dikerjakan, dibuatlah matriks IE (internal-eksternal) dengan sumbu horisontal matriks IE ini adalah matriks IFE *wighted score*, yaitu sebesar 3,30, sedangkan sumbu vertikalnya adalah EFE total *weighted score*, yaitu sebesar 3,13. Dilihat dari hasil total skor matriks IE yang didapat diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada sel 1, yang dapat digambarkan sebagai *Grow* dan *Build*. Sehingga dapat menggunakan strategi **Intensif** atau strategi **Terintegrasi**. Strategi intensif seperti *Market Penetration* (penetrasi pasar), *Market Development* (pengembangan pasar), *Product Development* (pengembangan produk). Strategi Terintegrasi seperti *backward intergration*, *forward integration*, *horizontal integration*.

V.3.2.2. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan *matching stage* yang berisikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan yang dapat dijadikan alternatif bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan persaingan dalam industri percetakan buku.

A. Analisis Strategi SO (*Aggressive Strategy*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya antara lain :

1. Melakukan pengembangan produk

Dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan berbagai macam variasi produk yang dimiliki perusahaan seperti ukuran buku, model buku. Perusahaan dapat melakukan pengembangan produk yang lebih *up to date* atau mengikuti jaman agar perusahaan dapat meningkatkan pasar dalam negeri.

2. Teknologi berkembang, pembayaran bisa menggunakan OVO, DANA, dll

Saat ini teknologi semakin berkembang membuat para pebisnis harus melakukan terobosan baru dalam pemanfaatan teknologi, ini pun berlaku pada pembayaran produk. Pada PT. Sygma Examedia Arkenleema sudah mengikuti perkembangan teknologi dalam pembayaran produk, dengan cara menyediakan pembayaran menggunakan pembayaran *online* seperti penggunaan OVO, DANA, dan lain-lainya untuk mempermudah pelanggan dalam bertransaksi.

3. Mengikuti *event-event* dan memberikan diskon

Demi untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan minat pelanggan, pihak perusahaan harus sangat giat untuk membuat *event-event* atau pun ikut berpartisipasi jika ada *event* yang sesuai. Bukan hanya giat dalam *event* tapi perusahaan harus sering memberikan diskon-diskon saat *event* untuk meningkatkan minat pelanggan.

B. Analisis Strategi ST (*Diversification Strategy*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman antara lain :

1. Menciptakan desain yang *up to date* dan tidak pasaran

Dengan konsumen yang lebih selektif terhadap kualitas produk yang dibelinya, dalam mempertahankan kualitas yang sudah ada, PT. Sygma Examedia Arkenleema pun harus menciptakan desain yang *up to date* agar produk yang dihasilkan oleh perusahaan tidak pasaran dan dapat mengikuti jaman. Sehingga perusahaan dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk buku Syaamil Qur'an.

2. Memberikan diskon, agar pelanggan suka dan menjadi pelanggan tetap

Dalam suatu bisnis loyalitas pelanggan adalah hal yang sangat diusahakan oleh pembisnis. Ini pun berlaku pada PT. Sygma Examedia Arkenleema, dan strategi yang mereka gunakan adalah dengan memberikan diskon-diskon agar pelanggan menjadi suka dan menjadi pelanggan tetap yang loyal.

C. Analisis Strategi WO (*Turn-Around*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada antara lain :

1. Memindahkan letak toko ke tempat yang lebih strategis

Letak toko yang strategis merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan. Maka untuk itu perusahaan harus memindahkan letak toko yang sebelumnya ke tempat yang lebih strategis, letak toko yang strategis juga dapat memudahkan pelanggan untuk mendapatkan barang yang diinginkan, hal ini pun dapat meningkatkan pasar dalam negeri.

2. Meningkatkan promosi untuk meningkatkan penjualan

Dengan memanfaatkan media elektronik, media sosial dapat mempermudah perusahaan dalam memasarkan penjualan produk yang dimiliki perusahaan. Selain itu dengan banyaknya persaingan sejenis yang menjadi ancaman bagi perusahaan, maka dengan memanfaatkan media sosial, perusahaan harus dapat meningkatkan promosi produknya guna meningkatkan penjualan, dan selain itu menggunakan media sosial biaya promosi bisa lebih murah.

D. Analisis Strategi WT (*Defensive Strategy*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman antara lain :

1. Menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru

Banyaknya perusahaan buku Al-Quran di Indonesia ini menjadikan ancaman bagi PT. Sygma Examedia Arkenleema, perusahaan harus terus meningkatkan penjualan dengan cara menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru sehingga masyarakat akan lebih mengenal produk Syaamil Qur-an dibandingkan dengan produk Al-Quran lainnya.

2. Meningkatkan kualitas yang lebih baik lagi

Dengan harga bahan baku yang dibutuhkan perusahaan semakin meningkat dan konsumen yang lebih selektif terhadap kualitas produk yang diinginkannya. Maka walaupun dengan meningkatnya bahan baku yang dibutuhkan perusahaan perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas yang lebih baik lagi yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

V.3.3. Tahapan Keputusan

V.3.3.1. Analisis Pemilihan Alternatif Strategi

Pemilihan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang berfungsi untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih dari matriks-matriks yang sudah dikerjakan sebelumnya, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik diimplementasikan.

Dari kedua matriks yang digunakan pada tahap penyesuaian antara matriks IE dan juga berdasarkan *Product life Cycle*, alternatif strategi yang dipilih diambil strategi **Pertumbuhan Intesif**, yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk.

Dari hasil pengolahan data QSPM diatas, prioritas strategi operasional beserta nilai TAS yang diperoleh adalah sebagai berikut :

4. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*) : TAS = 6,5
5. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*) : TAS = 5,9
6. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*) : TAS = 6,2

Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks QSPM maka diperoleh prioritas alternatif strategi operasional yang paling baik berdasarkan nilai TAS (*Total Attractive Score*) yang terbesar yaitu strategi **Pengembangan Pasar (*Market Development*)** yaitu dengan nilai TAS sebesar 6,5, dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*) merupakan strategi operasional yang paling cocok digunakan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema.

V.4. Analisis Segmentasi Pasar Berdasarkan Harga Jual

Segmentasi produk berdasarkan harga dibagi menjadi 3 level yaitu kalangan bawah (*low end level*) harga produk Rp.99.900,- kebawah, kalangan menengah (*middle end level*) harga produk Rp.100.000,- sampai Rp.149.900,- dan kalangan atas (*high end level*) harga produk Rp.150.000,- keatas.

Penjualan tertinggi adalah penjualan yang *middle end level* (kalangan menengah) dengan rentan harga produk Rp.100.000,- sampai Rp.149.900. Lalu untuk penjualan terendah adalah pada *high end level* dengan rentan harga Rp. 150.000 keatas. Berdasarkan penjelasan diatas, segmentasi yang paling perlu diutamakan untuk penerapan strategi baru untuk meningkat penjualannya adalah **kalangan menengah (*middel end level*)**. Mengapa demikian, karena berfokus meningkatkan volume penjualan produknya maka diutamakan pada segmen yang penjualannya sangat besar, agar bisa ditingkatkan penjualannya semaksimal mungkin karena besarnya minat konsumen. Namun penelitian ini hanya gambaran kecilnya saja, untuk lebih valid hasilnya harus dilakukan penelitian lebih lanjut.

V.5. Rencana Umum 5 Tahun Kedepan

Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks QSPM maka diperoleh alternatif strategi yang paling baik berdasarkan nilai TAS (*Total Attractive Score*) yaitu strategi pengembangan pasar (*Market Development*). Untuk mengimplementasikan strategi operasional yang terpilih dilakukan rencana aksi untuk 5 tahun kedepan, merencanakan pembuatan jenis baru produk bisa lebih *modern* seperti pembuatan aplikasi Al-Qur'an online atau lainnya, dll.

Berikut usulan rencana aksi untuk 5 tahun kedepan :

Tabel V . 1 Action Plan

No	Action Plan
1	Memindahkan letak toko ke tempat yang lebih strategis
2	Meningkatkan promosi untuk meningkatkan penjualan
3	Menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru
4	Mengikuti event-event dan memberikan diskon
5	Menambah segmen baru
6	Memperluas cabang toko perusahaan yang baru ke kota-kota atau daerah-daerah yang lainnya
7	Perluasan kerjasama dengan toko-toko buku lainnya dan perusahaan teknologi online lainnya yang berbasis jual-beli

V.6. Analisis Digital Marketing Perusahaan

Pada zaman yang *modern* seperti sekarang memang segalanya sudah dimudahkan oleh teknologi, internet, dan lainnya. Seperti halnya pembelian barang, pada penelitian ini hanya berfokus pada pembelian buku Syaamil Qur'an atau Al-Qur'an dari PT. Sygma Examedia Arkenleema.

PT. Sygma Examedia Arkenleema agar tidak kalah oleh pesaing mereka pun bersaing pada penjualan lewat media *online*, seperti membuat *website* untuk dapat lebih mudah berhubungan dengan pelanggan, menjadi mitra *marketplace* pada *shoppe*, *tokopedia*, *lazada*, *bukalapak*, *blibli*, dll. Tidak hanya penjualan saja, PT. Sygma Examedia Arkenleema untuk memenangkan persaingan, selalu melakukan promosi promosi melalui akun media *online*, TV, dan lainnya.

V.6.1. Hasil Perbandingan Penjualan Melalui Situs Online dengan Konvensional

Fungsi utama melakukan *digital marketing* tentunya untuk mempromosikan produk yang akan dijual untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Dengan adanya *online marketplace* (*Shoppe*, *Lazada*, dll) memudahkan konsumen untuk membeli tanpa harus ke toko, namun walaupun begitu, tetap masih banyak konsumen yang suka berbelanja *offline* ke toko atau bisa disebut konvensional, maka dari itu peneliti akan membandingkan penjualan pada situs *online* dengan penjualan konvensional

Berdasarkan grafik penjualan melalui online memang lebih menguntungkan, karena konsumen tidak perlu susah payah ke toko buku, hanya perlu menunggu paket datang, dan situs jual *online* sekarang semakin terpercaya, semakin tidak bisanya terjadi penipuan, dan untuk produk yang cacat dapat dikomplain..Hasil dari ini menjelaskan bahwa penjualan *online* lebih besar pendapatannya, namun tidak semua konsumen suka untuk membeli *online*, masih ada konsumen yang lebih suka membeli konvensional atau langsung ke tokonya, maka dari itu keduanya harus berjalan bersamaan.

VI Kesimpulan dan Saran

VI.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang berdasarkan pada perumusan masalah laporan ini ialah strategi pemasaran apakah yang tepat untuk PT. Sygma Examedia Arkenlemaa, sehingga perusahaan mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dari perusahaan pesaing yang sejenis serta dapat meningkatkan hasil penjualan perusahaan yang sempat menurun. Usulan strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan PT. Sygma Examedia Arkenleema yaitu Strategi ***pengembangan pasar (Market Development)***, dimana strategi ini dapat digunakan oleh PT. Sygma Examedia Arkenleema untuk memperluas area geografis baru atau cabang baru, menambah segmen baru, mengubah masyarakat dari yang bukan pemakai produknya menjadi pemakai, memberika produk yang berkualitas baik. Berikut ini rencana aksi usulan strategi untuk 5 tahun kedepan :

1. Memindahkan letak toko ke tempat yang lebih strategis

Letak toko yang strategis merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan. Maka untuk itu perusahaan harus memindahkan letak toko yang sebelumnya ke tempat yang lebih strategis, letak toko yang strategis juga dapat memudahkan pelanggan untuk mendapatkan barang yang diinginkan, hal ini pun dapat meningkatkan pasar dalam negeri.

2. Meningkatkan promosi untuk meningkatkan penjualan

Dengan memanfaatkan media elektronik, media sosial dapat mempermudah perusahaan dalam memasarkan penjualan produk yang dimiliki perusahaan. Selain itu dengan banyaknya persaingan sejenis yang menjadi ancaman bagi perusahaan, maka dengan memanfaatkan media sosial, perusahaan harus dapat meningkatkan promosi produknya guna meningkatkan penjualan, dan selain itu menggunakan media sosial biaya promosi bisa lebih murah.

3. Menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru

Banyaknya perusahaan buku Al-Quran di Indonesia ini menjadikan ancaman bagi PT. Sygma Examedia Arkenleema, perusahaan harus terus meningkatkan penjualan dengan cara menambahkan cabang toko ke daerah-daerah baru

sehingga masyarakat akan lebih mengenal produk Syaamil Qur'an dibandingkan dengan produk Al-Quran lainnya

4. Mengikuti *event-event* dan memberikan diskon

Demi untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan minat pelanggan, pihak perusahaan harus sangat giat untuk membuat *event-event* atau pun ikut berpartisipasi jika ada *event* yang sesuai. Bukan hanya giat dalam *event* tapi perusahaan harus sering memberikan diskon-diskon saat event untuk meningkatkan minat pelanggan.

5. Menambah segmen baru

Dengan banyaknya para pemuda-pemuda yang sedang memperdekat diri dengan agamanya atau yang biasa disebut dengan “hijrah”, maka perusahaan menambahkan segmen baru produk buku Syaamil Qur'an yang dibuat khusus untuk remaja-remaja jaman *millennial*.

6. Perluasan cabang baru

Dari survey yang didapat dari kuisioner, bahwa cabang toko-toko yang dimiliki perusahaan kurang luas, dan masih bisa diperluas lagi. Maka perencanaan untuk 5 tahun kedepan, perusahaan akan membuka cabang baru di kota lainnya.

7. Perluasan kerjasama dengan toko-toko buku yang ada di Indonesia

Dengan memiliki citra produk yang baik, perusahaan akan menambahkan kerjasama-kerjasama dengan beberapa toko-toko buku lainnya di Indonesia. Maka dengan semakin luasnya kerja sama dengan toko-toko buku dapat meningkatkan penjualan atau pemasukan perusahaan.

Bukan hanya strategi pemasaran saja yang ada dalam perumusan masalah, selanjutnya ada penentuan segmetasi manakah yang lebih diutamakan strategi pemasarannya,segmentasi produk ini berdasarkan harga jual produk. Hasil yang di dapat bahwa segmentasi yang lebih diutamakan adalah **kalangan menengah (*middle end level*)**, dikarenakan sedang meningkatnya minat pelanggan pada kalangan ini.

Dan pada perumusan masalah terakhir yang berfokus promosi *online* atau yang disebut *digital marketing*. Dalam hal ini perusahaan sudah memiliki sangat banyak aset-aset *digital marketing* mulai dari *website*, akun sosial, *endorsement*,

situs *marketplace online*, dll. Untuk memperlihatkan bahwa penjualan *online* lebih besar pendapatannya, maka dilakukan perbandingan antara penjualan melalui situs *online* dengan konvensional. Berdasarkan hasil memang pendapatan lebih besar **penjualan melalui *online***. Namun tidak semua konsumen suka untuk membeli *online*, masih ada konsumen yang lebih suka membeli secara konvensional atau langsung ke tokonya, maka dari itu keduanya harus berjalan bersamaan.

VI.2. Saran

Saran penulis berkaitan dengan tugas akhir ini adalah perusahaan PT. Sygma Examedia Arkenleema pada produk buku Syaamil Qur'an untuk menghadapi persaingan yang semakin hari semakin ketat, perusahaan harus bisa mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas produk yang sudah ada dan mampu mengembangkan produk dengan menciptakan produk jenis baru supaya para pelanggan tidak bosan dengan produk-produk yang telah dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri.Sofjan, manajemen Pemasaran : *Dasar, Konsep dan Strategi*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, Edisi 1, Cet.7, 2004.
- Ginting.Nembah F. Hartimbul, *Manajemen Pemasaran*, Bandung : Yrama Widya, 2011
- Gitosudarmo.Indriyo, *Manajemen Pemasaran*, Edisi II BPFE, Yogyakarta Erlangga, 2004
- Gitosudarmo.Indriyo, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.
- Kotler.Philip dan Keller, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT.Indeks, Edisi 12 jilid 1.
- Kotler.Philip, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Prehalindo, jilid 1, Edisi Milenium, 2002.
- Kotler.Philip dan Gary Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jakarta : Erlangga, Jilid ke-1, 2008.
- Kotler.Philip, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT. Indeks Gramedia, Jilid 1 dan 2, Edisi ke-11, 2006.
- Kotler.Philip dan Gary Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, (Jakarta:Erlangga, Edisi ke-13, Jilid ke-1, 2012.
- Kotler. Philip dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Ketiga Belas Jilid 1, Erlangga, 2008,hlm. 5.
- Moleong.Lexy J., *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, cet. 29, 2011.
- Rangkuti.Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta:PT. Gramedia Pustaka Utama,2008.

Sunyoto.Danang, *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta: CAPS Cet-1, 2012

Swastha.Basu, *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Liberty Edisi ke-8, Cetakan ke-8, 2007.

Tjiptono.Fandy, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta : Andi Press, 2004.

Tripomo.Tedjo dan Udan, *Manajemen Stratrgi*, Bandung: Rekayasa Sains, 2005.

Garthinda,D. dan Leo A, Business Strategy Recommendation for Warung Lepak *Restaurant Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. The Indonesian Journal of Business Administration, 2012.

Ginting, A, Perumusan Strategi Perusahaan PT. X Menggunakan Matrix Evaluasi Faktor. Jurnal Sistem Teknik Industri, 2012.